



Facultad de Ciencias Económicas Empresariales  
(ICADE)

**PLAN DE NEGOCIO DE LA *START-UP CAPSULE*. LA  
IMPORTANCIA DE DAR UNA SEGUNDA VIDA A PIEZAS  
ÚNICAS.**

Autor: Sofía Gómez García  
Director: Raúl González Fabre

MADRID | Junio 2023

## RESUMEN

En la industria de la moda, muchos consumidores han comenzado a tomar medidas para disminuir el impacto ambiental del cambio climático. En concreto, el mercado de las prendas de invitada está adoptando la tendencia de vender y alquilar vestidos de segunda mano para eventos especiales. Se trata de una industria en auge pero que presenta diversas brechas que pueden suponer una oportunidad empresarial. Por ejemplo, las marcas de invitada de segunda mano no dan la posibilidad a los clientes de reutilizar telas de antiguos conjuntos en nuevos diseños a medida. En este contexto, el objetivo de este trabajo es proponer un modelo de negocio para la *start-up Capsule*, una empresa que busca revolucionar el mundo de los vestidos de invitada de segunda mano para que las clientas tengan un nuevo diseño a medida, con telas de segunda mano y a un precio asequible. Se va a comenzar describiendo el producto que ofrece la *start-up* y las necesidades que pretende satisfacer, y se va a analizar el mercado actual de los vestidos de invitada de segunda mano y las oportunidades que presenta. Se va a estudiar la viabilidad de la compañía utilizando los métodos PESTEL, 5 Fuerzas de Porter y DAFO, y se va a desarrollar un plan de producción y un plan de marketing. Más adelante, se va a planificar la contabilidad de la *start-up* y su estructura económica para conocer las necesidades de financiación, y se van a examinar los riesgos a los que se puede enfrentar la empresa a corto y a largo plazo. Finalmente, se va a concluir que *Capsule* tendrá resultados negativos a nivel económico y financiero durante los dos primeros años, pero que aumentarán hasta ser positivos el tercer año del negocio, aunque la empresa se enfrentará a determinados riesgos como los cambios en el mercado y los nuevos competidores.

Palabras clave: vestido, invitada, a medida, telas, segunda mano, sostenibilidad, asequibilidad

## ABSTRACT

In the fashion industry, many consumers have begun to take action to lessen the environmental impact of climate change. In particular, the guest apparel market is embracing the trend of selling and renting second-hand dresses for special events. This is a booming industry but one that has several gaps that can present a business opportunity. For example, second-hand guest brands do not give customers the ability to reuse fabrics from old outfits in new custom designs. In this context, the aim of this paper is to propose a business model for the start-up *Capsule*, a company that seeks to revolutionize the world of second-hand guest dresses so that customers can have a new custom-made design, with second-hand fabrics and at an affordable price. It will start by describing the product offered by the start-up and the needs it intends to satisfy, and it will analyze the current market for second-hand guest dresses and the opportunities it presents. The feasibility of the company will be studied using the PESTEL, Porter's 5 Forces and SWOT methods, and a production plan and a marketing plan will be developed. Later, the accounting of the start-up and its economic structure will be planned in order to know the financing needs, and the risks that the company may face in the short and long term will be examined. Finally, it will be concluded that *Capsule* will have negative economic and financial results during the first two years, but that they will increase to be positive in the third year of the business, although the company will face certain risks such as changes in the market and new competitors.

Keywords: dress, guest, made-to-measure, fabrics, second-hand, sustainability, affordability

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1 Contextualización.....	8
1.2 Justificación.....	9
1.3 Objetivos.....	10
1.4 Metodología.....	10
2. IDEA DE NEGOCIO.....	11
2.1 Descripción general. Concepto básico sobre operaciones y tipo de clientes. Problemática que resolver.....	11
2.2 Misión, visión y valores.....	12
3. CONTEXTO COMPETITIVO.....	13
3.1 Competidores existentes.....	13
3.1.1 Industria.....	13
3.1.2 Competidores.....	14
3.1.3 Clientes.....	16
3.1.4 Factores claves de éxito.....	16
3.2 PESTEL.....	17
3.2.1 Factores políticos.....	18
3.2.2 Factores económicos.....	19
3.2.3 Factores sociales.....	23
3.2.4 Factores tecnológicos.....	26
3.2.5 Factores ecológicos.....	28
3.2.6 Factores legales.....	29
3.3 5 Fuerzas de Porter.....	30
3.4 DAFO.....	33
4. VISIÓN GENERAL: Business Model Canvas.....	35
5. PLAN DE PRODUCCIÓN.....	38
5.1 Procesos.....	38
5.2 Equipo.....	43

5.3 Tienda física.....	44
5.4 Diseño.....	45
5.5 Suministro.....	46
5.6 Taller.....	47
6. PLAN DE MARKETING.....	49
6.1 Marketing Mix.....	52
7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	55
7.1 Plan de inversión inicial.....	56
7.2 Plan de financiación.....	57
7.3 Plan de operaciones.....	58
7.4 Balance de situación provisional.....	61
7.5 Previsión de tesorería.....	64
7.6 Análisis de viabilidad.....	66
8. GESTIÓN DE RIESGOS Y HOJA DE RUTA.....	68
8.1 Hoja de ruta.....	68
8.2 Matriz de riesgos.....	70
9. CONCLUSIÓN.....	74
10. BIBLIOGRAFÍA.....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Análisis PESTEL

Figura 2: Zona Euro - Tipo de interés del Banco Central Europeo

Figura 3: Tasa de paro por sexo en España en febrero 2023

Figura 4: Tipos de productos que los españoles compraron de segunda mano en 2021

Figura 5: Tamaño del mercado de ropa de segunda mano a nivel mundial entre 2021 y 2026 (en millones de dólares)

Figura 6: Porcentaje de población que compraron ropa, calzado o accesorios de segunda mano a nivel mundial en 2020, por edad

Figura 7: DAFO

Figura 8: *Business Model Canvas*

Figura 9: Organigrama

Figura 10: Tienda física

Figura 11: Ejemplo de diseño de parte de arriba y de parte de abajo

Figura 12: *Ellas lo bordan*

Figura 13: Las cuatro "P" del Marketing Mix

Figura 14: Hoja de ruta

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Competidores

Tabla 2: Especificaciones del producto

Tabla 3: Actividades del proceso de producción

Tabla 4: Requerimientos de materias primas

Tabla 5: Requerimientos de suministros

Tabla 6: Capacidad de producción estimada

Tabla 7: Inversión en Inmovilizado

Tabla 8: Inversión en Existencias

Tabla 9: Recursos propios

Tabla 10: Amortización del préstamo

Tabla 11: Evolución prevista de ingresos y gastos

Tabla 12: Situación patrimonial y financiera (Enero 2023)

Tabla 13: Situación patrimonial y financiera (Diciembre 2023)

Tabla 14: Situación patrimonial y financiera (Diciembre 2024)

Tabla 15: Situación patrimonial y financiera (Diciembre 2025)

Tabla 16: Presupuesto de tesorería

Tabla 17: Flujos de caja

Tabla 18: Valor Actual Neto (VAN)

Tabla 19: Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

Tabla 20: Análisis de rentabilidad económica

Tabla 21: Análisis de rentabilidad económica

Tabla 22: Matriz de riesgos

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Contextualización

En el contexto actual en el que vivimos, es cada vez más evidente la necesidad de reducir la contaminación y la huella de carbono causada por los seres humanos. El 4 de noviembre de 2016 entró en vigor el Acuerdo de París, un tratado internacional sobre el cambio climático firmado por 193 países y la Unión Europea en la XXI Conferencia de las Partes (COP21) de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC). El objetivo del Acuerdo es reducir considerablemente las emisiones de gases de efecto invernadero producidas por los países para limitar el aumento de la temperatura global en este siglo a 2°C, y esforzarse por limitar el aumento de la temperatura a tan sólo 1,5°C. Para alcanzar este objetivo, los países se han propuesto limitar sustancialmente las emisiones de gases de efecto invernadero, para lograr que el planeta tenga un clima adecuado para mediados de siglo. El Acuerdo de París es un acontecimiento muy importante en la lucha internacional contra el cambio climático, ya que, por primera vez, todos los países se unen en una causa común para combatir el calentamiento global (United Nations, s. f.).

En concreto, en el mundo de la moda, los compradores y los vendedores han comenzado a tomar determinadas medidas para ayudar a disminuir el impacto dañino en la atmósfera, puesto que la moda es la segunda industria más contaminante del planeta, una de las principales consumidoras de recursos del mundo y una gran generadora de residuos (Pérez, 2022). Una de las medidas que muchos consumidores han tomado es comprar ropa de segunda mano, y cada vez existe un mayor número de marcas que se dedican a proporcionar este producto y servicio. En muchas ciudades, existen zonas destinadas a vender marcas de lujo y, de la misma manera, cada vez son más populares las zonas en barrios de moda en las que se están situando tiendas de ropa que venden prendas de segunda mano. El sistema de estas tiendas funciona habitualmente de una determinada manera: aquellas personas que tienen ropa y accesorios que no utilizan, los llevan a estas tiendas y, por ejemplo, los venden al peso a cambio de un importe menor que al que compraron estas prendas, o la tienda les concede un vale para que lo utilicen en el propio establecimiento. Se trata de un mecanismo que ha demostrado funcionar correctamente y que mantiene satisfechas a ambas partes, es decir, tanto al cliente como al vendedor, por lo que es cada vez más valorado y utilizado.

Dentro del sector textil, el mundo de las prendas de invitada está adoptando esta tendencia de vender aquellos conjuntos que previamente han sido utilizados para eventos como bodas pero que las propietarias consideran que no van a utilizar en más ocasiones. Existen varios factores que están favoreciendo el desarrollo de este segmento de mercado: en primer lugar, hay una presión social entre las invitadas para no repetir el mismo conjunto en distintos eventos que se consideran especiales. Por lo tanto, cuando una prenda se utiliza en un evento importante, la invitada no suele volver a utilizarlo hasta después de un tiempo, y debe comprar otros conjuntos en caso de tener que acudir a otros eventos. En segundo lugar, los conjuntos de invitada tejidos con telas de segunda mano son más baratos que aquellos realizados con telas nuevas, por lo que son más asequibles para las clientas que no desean invertir grandes cantidades de dinero en prendas que van a utilizar ocasionalmente. En tercer lugar, como se ha explicado anteriormente, muchos consumidores concienciados con el cuidado del medio ambiente quieren apoyar todas aquellas tendencias que promueven la sostenibilidad. Por todas estas razones, el mercado de las prendas de invitada de segunda mano es un mercado creciente y con muchas oportunidades de negocio.

## 1.2 Justificación

El mercado de las prendas de invitada de segunda mano está en auge pero, actualmente, presenta diversas brechas que pueden suponer una oportunidad para los empresarios de este sector de la moda. En concreto, la mayor parte de marcas de invitada de segunda mano únicamente vende o compra vestidos para eventos, pero no da la posibilidad de reutilizar las telas de los conjuntos en nuevos diseños. A la hora de confeccionar las prendas de invitada a medida, el cliente elige una tela que le gusta especialmente y que destaca por su exclusividad y, habitualmente, también por su calidad. Por lo tanto, realizar un conjunto a medida de estas características supone un alto coste para el cliente que no le resulta rentable si finalmente la prenda la va a utilizar en un único evento. Por lo tanto, además de comprar y vender conjuntos de segunda mano, las marcas deben también dar la posibilidad de que el cliente pueda reutilizar la tela de un vestido, mono o traje para otro diseño que desee y que también sea hecho a medida. La invitada tendrá el diseño que quiere, con la tela que desea y a un precio mucho menor que el que pagaría por otro conjunto nuevo.

### 1.3 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es proponer un modelo de negocio para la *start-up Capsule*, una empresa que busca revolucionar el mundo de los vestidos de invitada de segunda mano. Para lograr el propósito principal del trabajo, se pueden definir los siguientes objetivos más específicos:

- I. Analizar el mercado actual de los vestidos de invitada de segunda mano y las oportunidades que presenta.
- II. Describir el producto que ofrece la *start-up* y las necesidades que pretende satisfacer, con el fin de diferenciarse de los competidores.
- III. Estudiar la viabilidad de la compañía realizando un minucioso estudio interno y externo de la *start-up*, utilizando los métodos PESTEL, 5 Fuerzas de Porter y DAFO.
- IV. Desarrollar un plan de producción y un plan de marketing para la empresa mediante los cuales pueda llevar a cabo su negocio de manera eficiente.
- V. Planificar la contabilidad de la *start-up* y su estructura económica, analizando las potenciales cuentas anuales de los primeros años, para conocer las necesidades de financiación.
- VI. Examinar los riesgos a los que se puede enfrentar la empresa a corto y a largo plazo.

### 1.4 Metodología

Para comenzar, en el capítulo 2 se describirá el proyecto de *Capsule* y los motivos por los que se ha puesto en marcha esta idea de negocio. A continuación, en el capítulo 3 se desarrollará un análisis de mercado y se detallarán las debilidades que muestra y las oportunidades que presenta para la empresa. Para ello, se recopilará información sobre los competidores. Además, se utilizarán tres herramientas estratégicas: el análisis PESTEL, el modelo de las 5 Fuerzas de Porter y el análisis DAFO. En el capítulo 4 se definirá y organizará el negocio de la *start-up* utilizando la herramienta de gestión estratégica *Business Model Canvas*.

En el capítulo 5 se explicará un plan de producción para la compañía que incluirá una descripción del capital humano que necesita para llevar a cabo el negocio. Una de las partes más importantes del trabajo será evaluar los aspectos internos y externos de la *start-up*. Para ello, en el capítulo 6 se realizará un plan de Marketing utilizando el análisis de estrategia Marketing Mix, que permitirá estudiar cuatro variables fundamentales del negocio: el producto, el precio, la distribución y la promoción.

En el capítulo 7 se llevará a cabo un análisis económico y financiero de la compañía para determinar los posibles costes y beneficios de los primeros años, y conocer el valor del proyecto. Para ello, se utilizarán distintas cuentas anuales, como el balance de situación, e indicadores, como la TIR, con el propósito de conocer las necesidades financieras de la empresa y elaborar un plan de inversión. Finalmente, en el capítulo 8 se identificarán los riesgos a los que se puede enfrentar la *start-up*, y se realizará una hoja de ruta en la que se especificarán los logros clave y los objetivos del proyecto, con el fin de lograr una gestión adecuada.

## 2. IDEA DE NEGOCIO

### 2.1 Descripción general. Concepto básico sobre operaciones y tipo de clientes. Problemática que resolver

*Capsule* es una marca de prendas de invitada de segunda mano que funcionará de manera un tanto diferente al resto de tiendas con un concepto similar. Para explicar la forma en la que operará *Capsule*, se va a comenzar explicando el tipo de cliente al que se dirige la marca.

En *Capsule* existen principalmente tres tipos de clientes: el primero, y principal, es aquel que entrega a *Capsule* un vestido, normalmente hecho a medida, que ha utilizado en un evento como puede ser una boda, un bautizo o una comunión, y que considera que no va a utilizar en más ocasiones. La principal razón por la que puede suceder esto es que se tiende a coincidir con los mismos invitados en los distintos eventos porque nos relacionamos en un círculo social habitualmente reducido y, las mujeres, en concreto, sienten la presión de no poder utilizar el mismo conjunto varias veces para este tipo de eventos que consideramos más especiales. Además, como se ha mencionado antes, las mujeres, en ocasiones, compran para los eventos más especiales conjuntos hechos a medida, con el diseño y la tela que desean, por lo que su coste suele ser bastante elevado. A las mujeres que compran conjuntos a medida les suele gustar especialmente el diseño y el estampado que escogen. Por lo tanto, *Capsule* da la oportunidad de realizar otro diseño con la misma tela, una opción muy práctica y más económica que comprar otro conjunto totalmente nuevo hecho a medida. Además, esta opción permite utilizar de nuevo la tela que tanto gusta al cliente.

Otro perfil de cliente en *Capsule* es aquel que no tiene ningún evento al que acudir en un futuro cercano y, por lo tanto, no va a utilizar el conjunto, por lo que ha decidido venderlo. *Capsule* da la opción de comprar estos conjuntos para poder realizar con ellos otros utilizando las telas, las cuales suelen ser de gran calidad. El precio al que *Capsule* compra estos vestidos es menor que la cantidad que pagó el cliente en un primer momento, ya que la tela, en la mayoría de casos, no podrá ser utilizada en su totalidad y probablemente no tendrá la misma condición que si fuera nueva. Sin embargo, *Capsule* valorará objetivamente la calidad de la tela y el cliente obtendrá una rentabilidad a cambio de su venta, en lugar de permanecer la prenda en el armario sin ser utilizada.

Finalmente, el tercer cliente de *Capsule* es aquel que no tiene un conjunto de prendas que vender a la marca pero tiene un evento importante al que acudir, y desea un conjunto a medida sin tener que pagar los precios a los que se venden este tipo de prendas en el mercado. Este cliente acude a *Capsule* y realiza su selección de la tela y el diseño que desea, todo ello a medida y por el precio adecuado, pues cada diseño tiene unas cualidades distintas. *Capsule* se encargará de realizar el producto final en un plazo predeterminado hasta que el cliente lo recoja en la fecha de entrega.

Es importante aclarar que los clientes pagarán una parte del precio correspondiente a su pedido antes de comenzar con la producción de las prendas. Además, aquellos clientes que únicamente venden sus conjuntos pero no van a encargarse de otro diseño, recibirán la cantidad correspondiente una vez que se ha entregado el conjunto y se ha valorado la calidad y la cantidad de tela que va a poder ser utilizada. Asimismo, el cliente que desee realizar otro diseño con las telas de un conjunto deberá pagar únicamente por el diseño y la realización del nuevo conjunto, mientras que aquel cliente que no proporcione la tela deberá pagar un precio mayor acorde con la calidad del tejido. Finalmente, cabe señalar que la confección del vestido de invitada no la realizará la propia empresa, sino que dicha tarea se subcontratará a un taller de costureras externo a la compañía.

## 2.2 Misión, visión y valores

La misión de *Capsule* es dar una segunda vida a aquellas telas de las prendas de ropa diseñadas para eventos más especiales, con el fin de volver a ser utilizadas con otro diseño hecho a medida, para reducir el coste del producto y el impacto sobre el medio ambiente. Por otro lado, la visión de *Capsule* es convertirse en la marca de diseños de prendas para eventos

importantes a la que las clientas acuden para sentirse especiales, debido a su exclusividad y asequibilidad, cuidando siempre el medioambiente. Finalmente, los valores de *Capsule* son la elegancia y la originalidad en los diseños, el cuidado al medioambiente, y el trato excelente y personalizado al cliente.

### 3. CONTEXTO COMPETITIVO

#### 3.1 Competidores existentes

El análisis de la competencia existente va a permitir identificar los puntos fuertes y débiles de la marca para prepararse ante posibles amenazas del mercado. Además, va a facilitar comprender qué hace distinto la compañía respecto a sus rivales desde el punto de vista del cliente. Conocer estas ventajas e inconvenientes posibilitará a la empresa enfrentarse a las estrategias de su competencia y aprovechar al máximo sus capacidades. Esta información es especialmente relevante para optimizar la estrategia de la marca, elaborar un plan de marketing y construir un plan de negocio eficiente. Además, llevar a cabo una investigación de la principal competencia es esencial para saber cómo puede la compañía reaccionar ante posibles ataques comerciales y de marketing (Muguiru, 2018).

Es especialmente importante realizar un análisis de la competencia en la creación de una empresa porque permite hacer una segmentación del mercado y dirigirse al público adecuado, comprobar si la oferta propuesta responde a una demanda potencial, conocer los métodos de distribución de los competidores y analizar cuáles funcionan mejor, construir las matrices DAFO y PESTEL en base a lo que se ha observado en los competidores, y planificar la estrategia (Muguiru, 2018).

##### 3.1.1 Industria

Para comenzar, se va a definir la industria en la que *Capsule* y sus competidores actúan, y los ámbitos disponibles que presenta para producir bienes y servicios. *Capsule* opera en la industria de los vestidos de invitada de segunda mano, la cual ofrece trajes de fiesta a precios asequibles. Muchas mujeres tienen que comprar conjuntos de invitada porque tienen eventos especiales como bodas, bautizos y comuniones a los que acudir pero, en muchas ocasiones, no pueden comprar un vestido original debido a su alto precio o al compromiso con la

sostenibilidad y la ética que tiene el cliente. Por lo tanto, las prendas de segunda mano son algunas de las opciones que más popularidad han adquirido en los últimos años. Este tipo de conjuntos ha demostrado ser igual de elegantes que los de primera mano, de ahí su éxito entre los consumidores (Fernández-Espina, 2021).

### 3.1.2 Competidores

Se empezará aclarando por qué los competidores de *Capsule* son las marcas de la industria de los vestidos de invitada de segunda mano. Las empresas de esta industria son las únicas que ofrecen diseños de invitada a precios asequibles, es decir, que tienen un coste considerablemente menor que otras marcas que venden el mismo tipo de producto para eventos especiales. Además, su servicio es sostenible, es decir, una de sus principales prioridades es el cuidado del medio ambiente. Otras industrias de los vestidos de invitada, como las cadenas de ropa de bajo coste como *Shein* o las marcas respetuosas con el medio ambiente como *Eseose*, únicamente satisfacen una de las dos propiedades mencionadas. Además, se podrían considerar como competidores a los costureros tradicionales o a las marcas como *Matelier*, los cuales confeccionan diseños a medida de vestidos de invitada como *Capsule*. Sin embargo, estas empresas venden sus productos y servicios a precios considerablemente superiores a los que ofrecerá la compañía por sus diseños y no tienen en consideración la sostenibilidad.

En la industria de los vestidos de invitada de segunda mano existen múltiples competidores a un elevado nivel (Muguiru, 2018), como se puede observar en la Tabla 1. Sin embargo, *Capsule* se diferencia de sus competidores porque, mientras que estas empresas se limitan a alquilar o vender vestidos de invitada de segunda mano, *Capsule* ofrece a sus clientes la oportunidad de tener un nuevo diseño a medida confeccionado con telas de segunda mano.

Tabla 1: Competidores

<u>MARCAS DE VESTIDOS DE INVITADA DE SEGUNDA MANO</u>					
MARCAS	<i>LA MÁS MONA</i>	<i>ME LO PRESTAS</i>	<i>VESTIAIRE COLLECTIVE</i>	<i>BOROW</i>	<i>CAPSULE</i>
SERVICIO	Alquiler y venta prendas invitada segunda mano	Alquiler y venta prendas invitada segunda mano	Venta prendas invitada segunda mano	Alquiler y venta prendas invitada segunda mano	Compra y venta, diseño y confección prendas invitada
PRODUCTO	Ropa, complementos y accesorios invitada segunda mano	Ropa invitada segunda mano	Ropa, complementos y accesorios invitada segunda mano	Ropa, complementos y accesorios invitada segunda mano	Vestidos invitada a medida con telas segunda mano
PRECIO	60-150€	20-80€	15-3400€	80-170€	90-150€
TIENDA FÍSICA	Valencia	Vigo	No	Madrid	Madrid
PLAZO DE ENTREGA	48 horas	48 horas	24 horas	48 horas	6 semanas
OTROS	No	Devolución y tintorería	Firmas lujo y autenticación	Firmas lujo	Telas segunda mano de calidad

Fuente: Elaboración propia

*La más mona* (*Lamasmona.com*) es un portal de internet que ofrece conjuntos de invitada para alquilar. Es una tienda de venta y alquiler de vestidos y accesorios que muestra un catálogo de marcas y diseñadores a precios asequibles como *Malmo*, una firma reconocida por sus conjuntos elegantes. Otro portal de internet conocido es *Meloprestas.com*, el cual ofrece diseños de invitada de firmas nacionales e internacionales. Esta tienda alquila vestidos y complementos como bolsos de mano, guantes y chales, a precios asequibles. Además, los entrega en el domicilio del cliente 24 horas después de realizar la compra, con las opciones de devolución y de tintorería incluidas en el precio. *Vestiaire Collective* es otra plataforma *online* de compra y venta de marcas de lujo de segunda mano, como *Gucci*, *Chloé* o *Ganni*, a precios asequibles. Finalmente, *Borow* es una web que ofrece comprar y alquilar prendas únicas de temporadas anteriores y de firmas exclusivas nacionales e internacionales, como *Jacquemus* y *Rotate Birgen Christensen*, con el objetivo de hacer accesible y elegante la moda ética y sostenible (Fernández-Espina, 2021).

### 3.1.3 Clientes

Para definir la base de clientes de *Capsule* y su nivel de expectativa, se va a analizar el nicho de mercado de la empresa (Muguira, 2018). Cualquier mercado, incluido el de las prendas de invitada de segunda mano, puede dividirse en segmentos más pequeños, con intereses y datos demográficos específicos, que también pueden ser altamente rentables. Por lo tanto, hacer un análisis para disponer de estos datos ayudará a la empresa a tomar decisiones acertadas. Conocer el nicho de mercado de *Capsule* va a permitir establecer una base de clientes fieles, mejorar el servicio al cliente, reducir los gastos de marketing y ser el líder del nicho de mercado (Parra, 2017).

La base de clientes de *Capsule* se compone de todas aquellas mujeres que tienen un evento presencial al que acudir, como un boda, un bautizo o una comunión, y necesitan un conjunto de invitada. Sin embargo, quieren comprar un vestido de fiesta elaborado con telas de segunda mano porque tienen un compromiso con la ética y la sostenibilidad de la moda, o porque guardan otro vestido elaborado con una tela especial que desean utilizar en otro conjunto. Otra razón por la que pueden tomar esta decisión es porque el traje debe tener un precio asequible debido a que el cliente dispone de un presupuesto ajustado, por lo que es posible que se trate de jóvenes con ingresos limitados. En resumen, los clientes de *Capsule* buscan trajes de invitada a medida realizados con telas únicas a precios asequibles. Por lo tanto, el nivel de expectativas del cliente es generalmente elevado, ya que quieren prendas elegantes y originales, y que no excedan un determinado importe (Fernández-Espina, 2021).

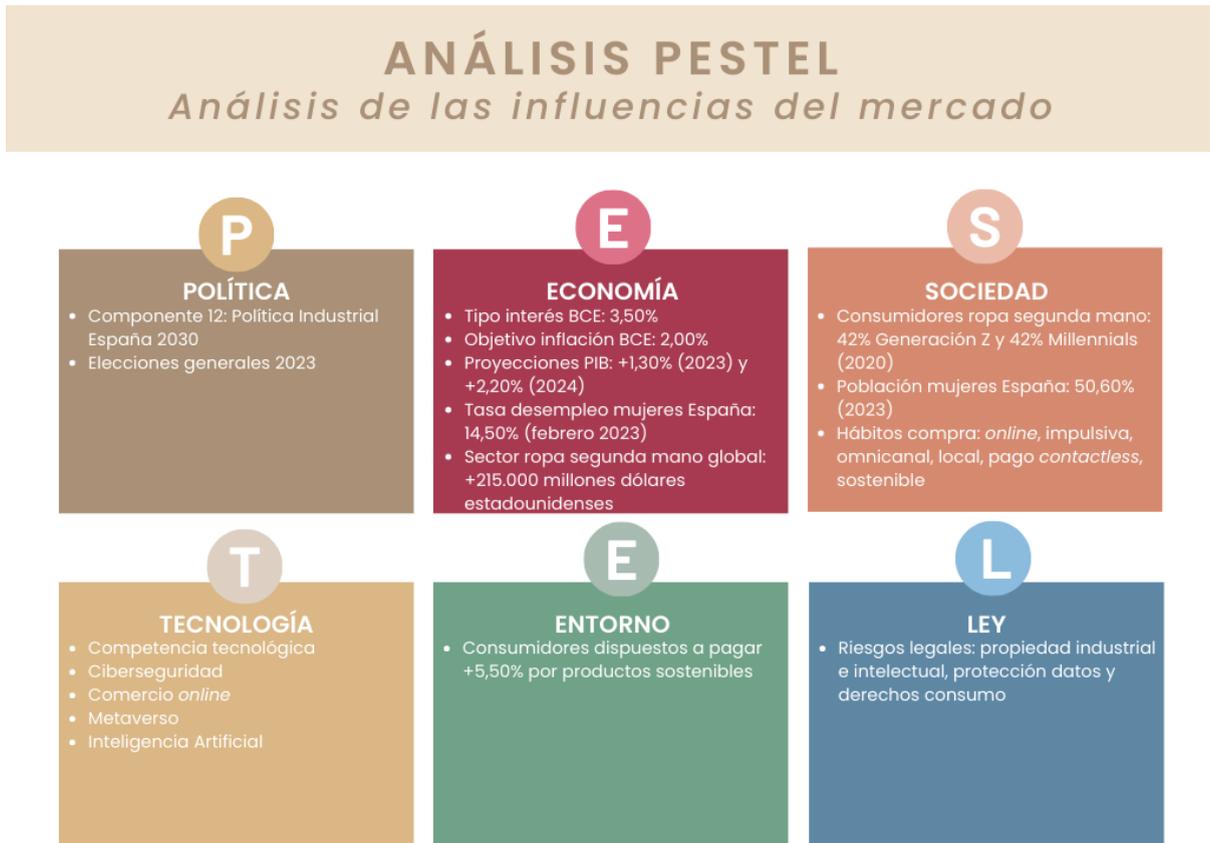
### 3.1.4 Factores claves de éxito

El factor clave que puede llevar al éxito a *Capsule* y la razón por las que los consumidores elegirían comprar a la empresa en lugar de a sus competidores, es la exclusividad de los diseños a medida de los vestidos de invitada. *Capsule*, igual que sus competidores, ofrece un producto y servicio sostenible y a un precio asequible. Sin embargo, mientras que los competidores alquilan y venden vestidos de invitada de segunda mano, es decir, que han sido previamente fabricados y utilizados para y por otros usuarios, *Capsule* vende vestidos de invitada nuevos, diseñados a medida y confeccionados con telas de segunda mano de calidad. Además, cabe destacar el servicio personalizado que el personal de *Capsule* proporcionará en todo momento al cliente.

### 3.2 PESTEL

Se va a utilizar la herramienta PESTEL para analizar las condiciones externas, en concreto las macroeconómicas, que pueden afectar a *Capsule*, teniendo en cuenta el ambiente en el que opera. Los factores que se van a analizar para ello son aquellos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, tal y como indica el análisis PESTEL, y como se puede observar en la Figura 1. Además, para realizar un estudio más detallado, se van a considerar también los subfactores de cada uno de ellos. El análisis PESTEL va a permitir comprender el ambiente en el que opera *Capsule* y va a proporcionar datos e información a partir de los cuales la empresa va a poder predecir situaciones y circunstancias futuras. Por lo tanto, el análisis PESTEL es especialmente determinante para *Capsule*, puesto que va a servir de apoyo a la hora de realizar evaluaciones periódicas sobre riesgos externos, análisis relacionados con la estrategia de la marca, planificación de una estrategia de marketing para lanzar un nuevo producto y estudios sobre las tendencias del mercado. Asimismo, va a ser una base fundamental a la hora de elaborar el análisis DAFO más adelante, ya que, gracias al análisis PESTEL, la empresa va a poder realizar una evaluación más precisa de las oportunidades y las amenazas que le rodean según su entorno macroeconómico (Quintana, 2020a).

Figura 1: Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.1 Factores políticos

Los factores políticos reflejan el nivel de influencia que el gobierno español, en concreto, puede tener en la industria en la que opera *Capsule*, ya que la empresa va a comenzar operando únicamente en este país (Quintana, 2020a).

En cuanto a la política industrial, como las regulaciones, las subvenciones o los incentivos del gobierno español (Quintana, 2020a), cabe destacar el plan “Componente 12: Política Industrial España 2030”. El objetivo de este proyecto es “impulsar la modernización y la productividad del ecosistema español de industria-servicios, mediante la digitalización de la cadena de valor, el impulso de la productividad, la competitividad y la mejora de la eficiencia energética de los sectores estratégicos claves en la transición ecológica y la transformación digital” (Invertia, 2021). *Capsule* se puede beneficiar de este plan, puesto que opera en un sector de la industria manufacturera considerado como “impulsor”, ya que el mercado de los

vestidos de invitada de segunda mano aboga, entre otros, por la transición ecológica de la economía española (Invertia, 2021).

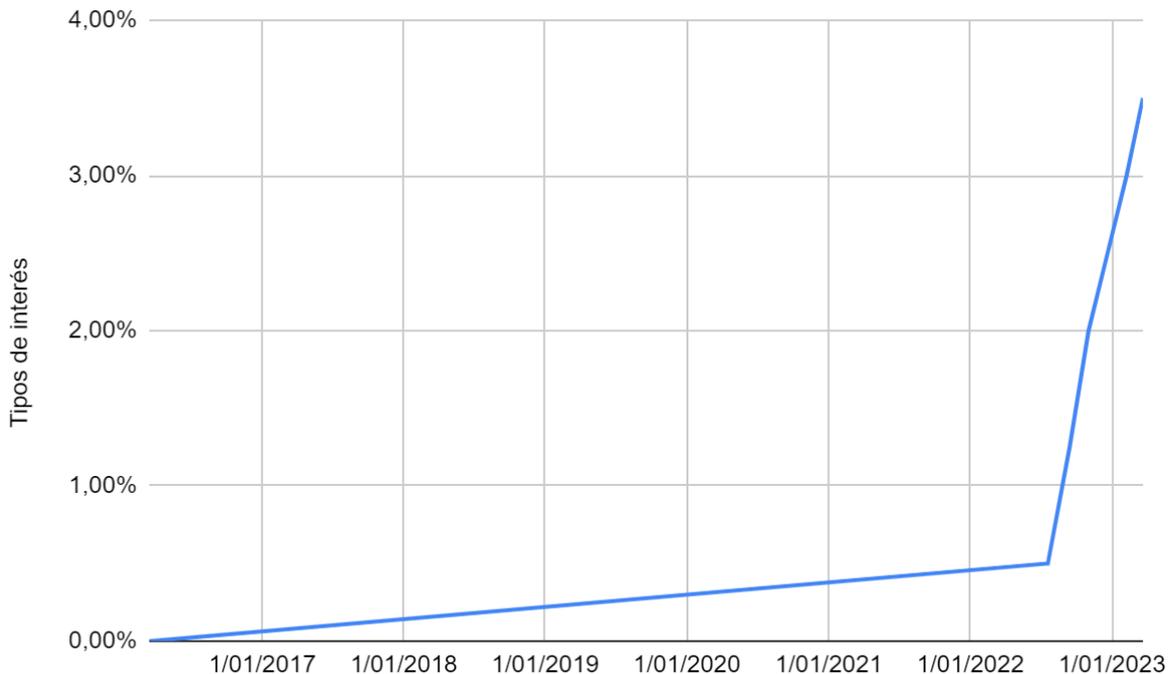
Además, otro factor político a tener en cuenta son las próximas elecciones generales en España que se celebrarán no más tarde de diciembre de 2023, por lo que los planes instaurados por el actual gobierno español, como el plan “Componente 12: Política Industrial España 2030”, podrán no ser válidos a partir de dicha fecha (Ruiz, 2023).

### 3.2.2 Factores económicos

Los factores económicos permiten conocer el poder de compra de los clientes de *Capsule* y las posibles fluctuaciones de oferta y demanda que existen en el mercado en el que operará la empresa (Quintana, 2020a).

La política monetaria es gestionada por el Banco Central Europeo (BCE) (Banco de España, s. f.). En marzo de 2023, el tipo de interés al que el BCE prestaba dinero a los bancos era del 3,50%, porcentaje que ha aumentado progresivamente en los últimos años como se puede observar en la Figura 2 (Expansión, s. f. c). Esta información es relevante para *Capsule* porque, cuando suben los tipos de interés, una de las consecuencias que se produce es que las empresas tienen más problemas de endeudamiento porque financiarse tiene un mayor coste económico, y este incremento del gasto afectará y se reflejará en las cuentas trimestrales y anuales de las compañías (De La Cruz, 2023).

Figura 2: Zona Euro - Tipo de interés del Banco Central Europeo

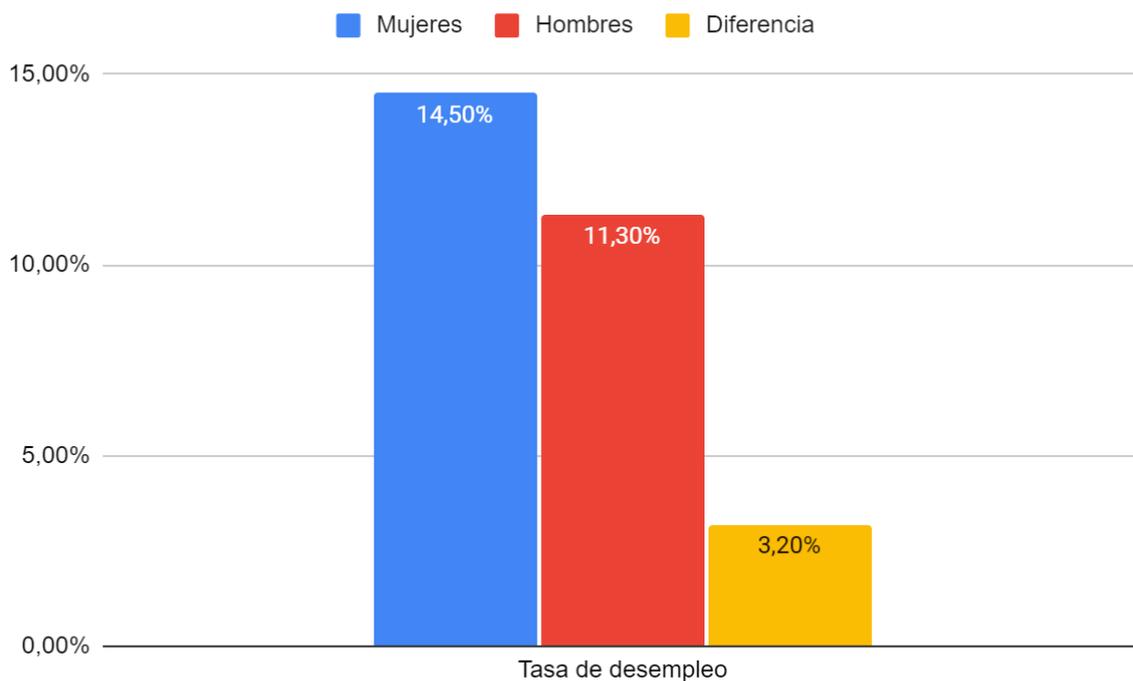


Fuente: Expansión (s. f. c)

En cuanto al crecimiento económico en España, las proyecciones del Producto Interior Bruto (PIB) apuntan a un continuado crecimiento del 1,3% en 2023 y del 2,2% en 2024 sobre los respectivos años anteriores. Estos crecimientos moderados se deben al efecto de una inflación elevada duradera en el poder adquisitivo de los consumidores, al incremento de los costes de financiación en las familias y en las empresas, y a las persistentes incertidumbres geopolíticas y sobre la duración de los tipos de interés elevados, que pueden retrasar las decisiones de inversión de las empresas (Departamento de análisis Bankinter, 2023). Estas proyecciones afectarían negativamente a los ingresos y a los gastos de *Capsule*, ya que significan que la actividad económica dentro del país no crecerá considerablemente y que la producción y el consumo de productos y servicios no aumentará ampliamente. *Capsule*, aunque realice una gestión adecuada, puede no lograr sus objetivos económicos y una considerable rentabilidad. Una disminución en la producción implica una menor demanda de mano de obra y, por lo tanto, una menor tasa de empleo y menos ingresos en los hogares, lo que dificultará el consumo y la inversión (Bryant, 2018).

La tasa de desempleo de mujeres en España en febrero de 2023, se situaba en el 14,5%, un 3,2% más que la tasa de desempleo de hombres, como se puede observar en la Figura 3 (Expansión, s. f. a) Este dato es importante porque el público objetivo de *Capsule* son mujeres y, una mayor tasa de desempleo significa menos ingresos y, por lo tanto, menos consumo e inversión por su parte.

Figura 3: Tasa de paro por sexo en España en febrero 2023

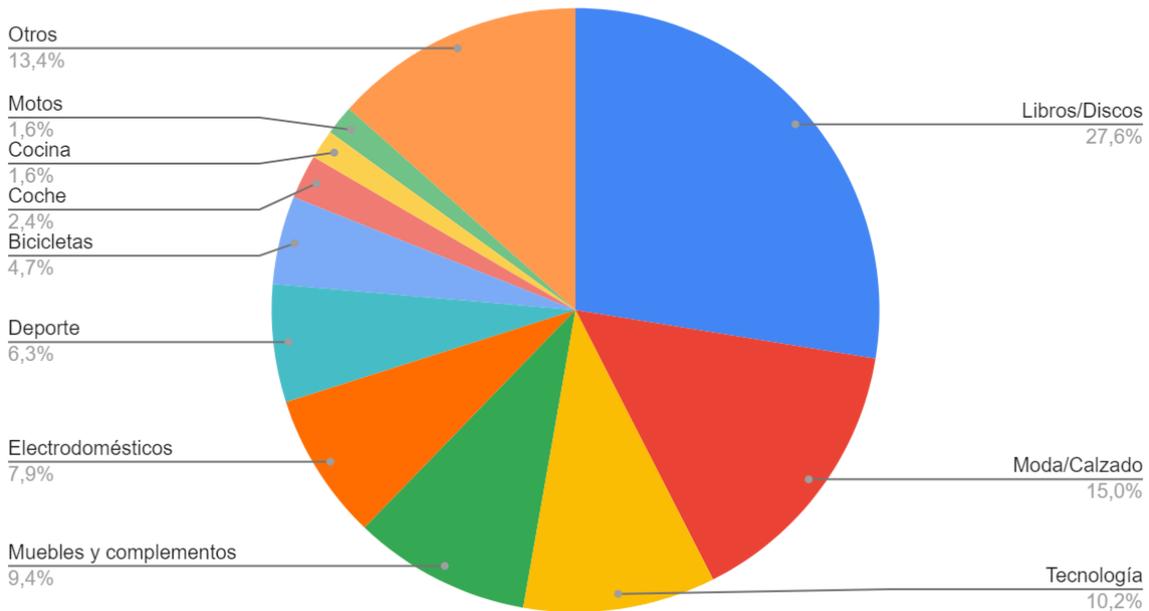


Fuente: Expansión (s. f. a)

En cuanto a las características de la oferta y la demanda, la moda y el calzado son el segundo tipo de producto de segunda mano que los españoles compraron más en 2021, como se puede observar en la Figura 4 (Orús, 2022a).

Figura 4: Tipos de productos que los españoles compraron de segunda mano en 2021

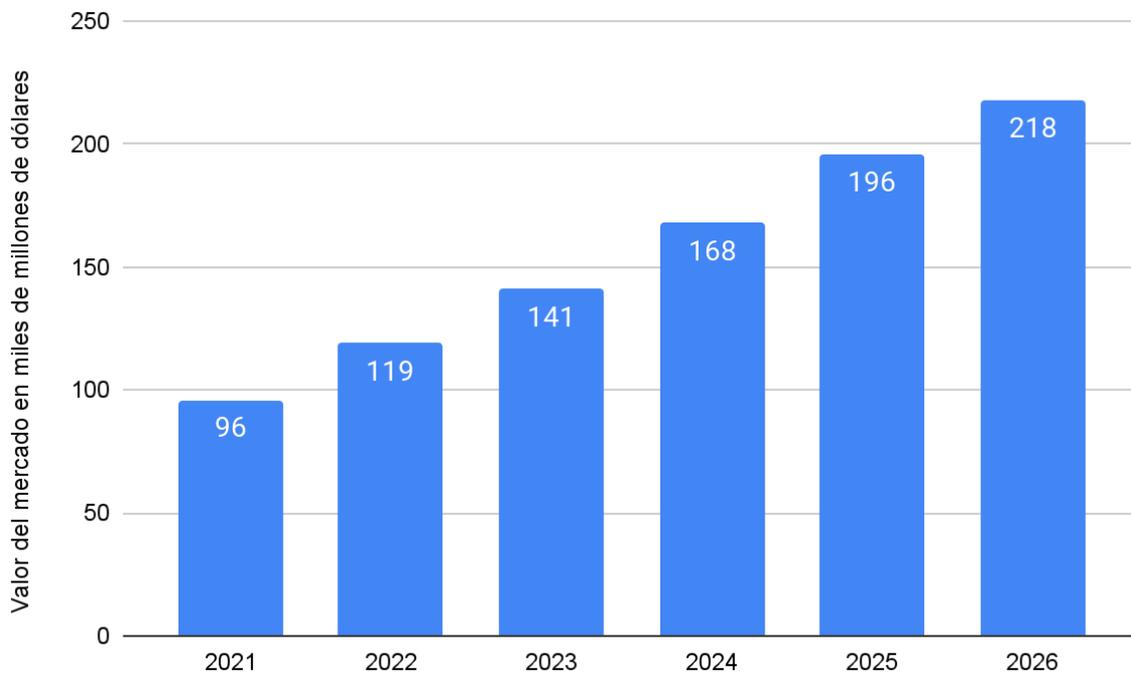
### Porcentaje de encuestados



Fuente: Orús (2022a)

Además, el sector de la ropa de segunda mano es el que mayor impulso de la demanda ha experimentado en los últimos años dentro del mercado de productos de segunda mano. Las prendas de ropa de segunda mano a nivel mundial representaban de media en 2020 el 9% de la composición de un armario estándar y, según las estimaciones, este porcentaje se elevará hasta el 18% en 2030. Además, el sector de la ropa de segunda mano ha observado un crecimiento continuo en los últimos años, situándose en 2021 en torno a los 95.000 millones de dólares estadounidenses (Fernández, 2023). Como se puede observar en la Figura 5, esta tendencia no se prevé que cambie en un futuro cercano. Por el contrario, las estimaciones indican que el tamaño del mercado de ropa de segunda mano a nivel mundial superará los 215.000 millones de dólares estadounidenses en 2026 (Orús, 2022b). Se puede asumir que, en el mercado español, se dará a lugar un crecimiento proporcionalmente similar, lo que beneficiaría a las ventas de *Capsule*.

Figura 5: Tamaño del mercado de ropa de segunda mano a nivel mundial entre 2021 y 2026  
(en miles de millones de dólares)



Fuente: Orús (2022b)

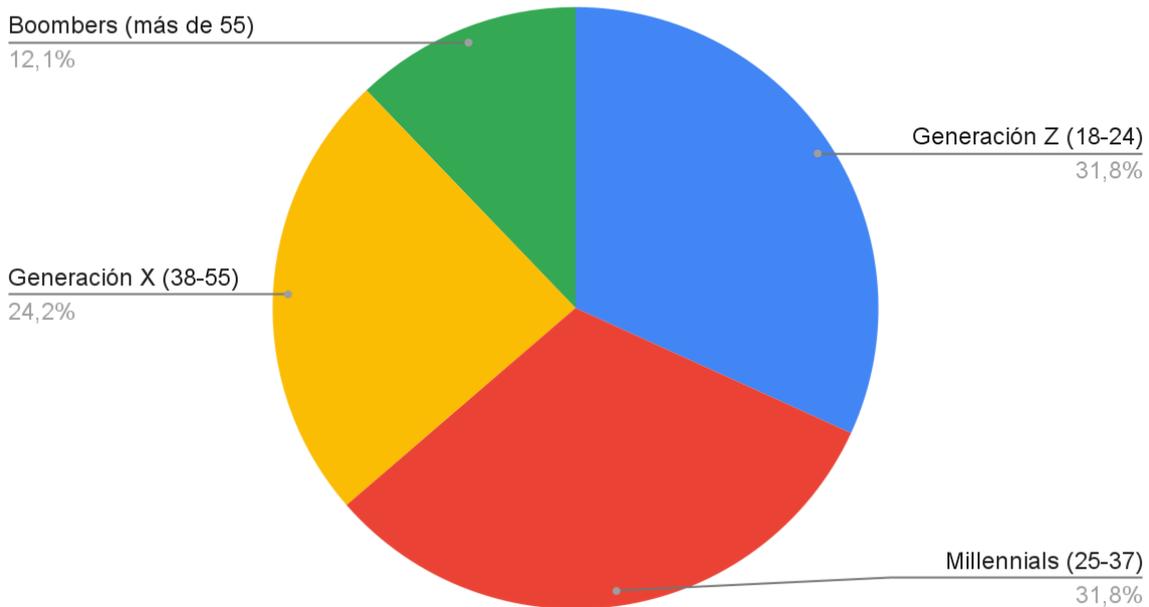
### 3.2.3 Factores sociales

Los factores sociales permiten a *Capsule* entender el ambiente, la estructura social y las actitudes generales de la población de España, país en el que operará la empresa al comienzo (Quintana, 2020a).

Como se puede observar en la Figura 6, la distribución de la edad de los consumidores que compraron ropa, calzado o accesorios de segunda mano a nivel mundial en 2020 es del 42% en personas que tenían entre 18 y 24 años (Generación Z), y también del 42% en personas que tenían entre 25 y 37 años (Millennials) (Orús, 2023). Se puede asumir que dicha distribución se puede trasladar a la población española, datos que *Capsule* tiene en consideración a la hora de diseñar su idea de negocio y encontrar su público objetivo. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el público objetivo de *Capsule* son únicamente mujeres, quienes conforman el 50,60% de la población actual de España, que necesitan un vestido de invitada para un evento especial (Countrymeters.info, s. f.).

Figura 6: Porcentaje de población que compraron ropa, calzado o accesorios de segunda mano a nivel mundial en 2020, por edad

### Porcentaje del encuestado



Fuente: Orús (2023)

En cuanto a las actitudes y a las tendencias sociales en la actualidad en España, *Capsule* debe tener en cuenta algunas de las más importantes (Luana, 2022):

- Los consumidores buscan inspiración en Internet: más del 48% de los consumidores buscan inspiración en Internet antes de comprar y el 91% de los usuarios buscan en Internet antes de acudir a la tienda.
- Los hábitos de compra son locales: existe una tendencia creciente a buscar soluciones inmediatas.
- Las compras son omnicanal: las marcas están en contacto con los consumidores a través de múltiples canales digitales como las redes sociales, más allá de los canales tradicionales como la televisión.
- Los consumidores buscan valor añadido: los usuarios esperan un valor añadido en las empresas, como por ejemplo, un compromiso ecológico, y también y especialmente directo para ellos, como por ejemplo, ofertas y promociones.

- El *Social Selling* es fundamental: la venta social, más conocida como *Social Selling*, es “la promoción y la venta de productos y servicios a través de redes sociales” (Luana, 2022). Existe un incremento anual del 10% en el número de consumidores que compran a través de las redes sociales. Este aumento se debe a que el *Social Selling* permite una experiencia de compra “sin fricción”, es decir, los consumidores descubren en una red social un producto que les interesa, son redirigidos al sitio web del comerciante y, si lo desean, realizan la compra.
- Los vídeos cortos han adquirido especial popularidad: la capacidad de atención media de las personas está disminuyendo progresivamente y, actualmente, se sitúa en los ocho segundos de media. De ahí el éxito de las plataformas que ofrecen vídeos cortos como *TikTok* o *Instagram*, las cuales permiten un alcance exponencial a las empresas. Además, estas plataformas presentan automáticamente contenidos similares a los que le interesa al usuario, por lo que será más propenso a tener una reacción ante ellos.
- Los *microinfluencers* son una estrategia de marketing muy eficiente: los *influencers* con una audiencia entre 1.000 y 100.000 personas son conocidos como *microinfluencers*, y tienen de media una tasa de compromiso, comúnmente llamada *engagement*, del 20%. Este porcentaje es mucho mayor que los *influencers* con una audiencia más grande. Además, una campaña de posicionamiento de producto con un *microinfluencer* es menos costosa, lo que permite a las empresas con menos presupuesto como *Capsule* diversificar sus estrategias de captación digital.
- La posición cero es fundamental en el SEO local (*Search Engine Optimization*): la posición cero es la respuesta inmediata que ofrece Google a los términos de búsqueda utilizados por el usuario. Por otro lado, el SEO local es la “optimización de una página web para clasificar las búsquedas específicas de una región geográfica determinada” (Hill, 2021). Por lo tanto, en el caso de los puntos de venta físicos como los que tendrá *Capsule*, lograr la posición cero fomentará al usuario a visitar la web y, potencialmente, visitar la tienda.

En cuanto al estilo de vida actual de los españoles, cabe destacar los nuevos hábitos de consumo entre los compradores. Los clientes han comenzado a comprar *online* más frecuentemente, ya que valoran no tener que desplazarse y la facilidad y la rapidez en la entrega del producto. Aunque este fenómeno se ha dado principalmente en compradores con edades entre los 34 y los 45 años, los consumidores con más de 54 años también han experimentado sus primeras compras *online*. Además, las marcas de moda y de lujo han

favorecido las compras impulsivas entre los usuarios a través de las redes sociales, logrando consolidar las estrategias omnicanal. También existe actualmente una preferencia por los productos locales y las formas de pago *contactless*, es decir, aquellas que evitan o limitan el contacto físico. Por ejemplo, el pago a través de transferencias con el teléfono móvil con aplicaciones como Bizum, o el pago a través de relojes inteligentes y smartphones con aplicaciones como Apple Pay o Samsung Pay. Finalmente, la sostenibilidad está obteniendo importancia entre los clientes, por lo que los productos sostenibles aportan una ventaja competitiva a las marcas (Rufo, 2021).

#### 3.2.4 Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos son todas aquellas innovaciones tecnológicas que pueden impactar el producto y el servicio de *Capsule*, la viabilidad del mercado en el que operará o los procesos dentro de su industria (Quintana, 2020a).

Los cambios tecnológicos que se han dado y que se continuarán dando en la industria de la moda ofrecen oportunidades de crecimiento a las compañías que deben aprovechar. Sin embargo, consecuentemente, también existe una creciente competencia tecnológica entre las marcas, convirtiendo la ciberseguridad en un asunto relevante que las empresas deben tener en cuenta. Los modelos de negocio *online* han experimentado un crecimiento continuo desde hace años que se prevé que continúe en el futuro. Por lo tanto, las marcas como *Capsule* deben utilizar el comercio *online* y buscar nuevos enfoques para aprovecharlo. Además, algunas empresas se han adentrado en el “metaverso”, un mundo virtual, y han creado eventos digitales y tiendas virtuales. La tendencia del metaverso también se prevé que se intensifique en el futuro, por lo que *Capsule* debe valorarla. Por otro lado, a medida que las firmas de moda se introducen en nuevas aplicaciones digitales, deben tener en consideración su ciberseguridad para proteger sus sistemas y, por lo tanto, sus socios y clientes (Amed, Balchandani, Berg, Hedrich, Jensen, Le Merle y Rölken, 2021).

*Capsule* también tendrá acceso a nueva tecnología como la Inteligencia Artificial (IA). La IA puede, en principio, no parecer conveniente para el sector de la moda, ya que es una industria basada en la creatividad. Sin embargo, está generando un importante crecimiento en el sector, y puede hacerlo de la misma manera en los ingresos de *Capsule* si sus competidores continúan utilizando métodos tradicionales. Las tecnologías de la IA están revolucionando la industria de la moda en todos los ámbitos, como el diseño, la producción, el envío, el

marketing y las ventas de las marcas. El uso de la IA en la industria de la moda se está afianzando de tal manera que aquellas tiendas que no la implementen se arriesgan a entrar en un estado de insolvencia. Es por ello que la inversión del sector de la moda en la tecnología de la IA ha aumentado y se prevé que esta tendencia continúe en los próximos años. Algunas de las áreas donde la IA se aplica en la industria de la moda son el diseño de moda, la comercialización virtual (con la Realidad Aumentada y la Realidad Virtual), la búsqueda visual, la personalización, la autenticación automática y la predicción de tendencias (Barrera, 2021).

En el diseño de moda, a medida que los investigadores desarrollan nuevos modelos de creatividad, el potencial de la tecnología de la IA se hace más evidente. Por ejemplo, la IA ayuda a recopilar datos sofisticados que las marcas pueden utilizar para comprender mejor los deseos de los consumidores y, por lo tanto, confeccionar mejores prendas. En la comercialización virtual, las tecnologías basadas en la IA, como la Realidad Aumentada (RA) y la Realidad Virtual (RV), muestran una representación real de las prendas para ofrecer a los clientes experiencias similares de comprar *online* y en tienda. Por otro lado, la búsqueda virtual permite escanear y reconocer fotografías introducidas por el usuario y ofrece resultados de búsqueda relevantes, para que los clientes puedan encontrar los artículos que desean. En la personificación, la IA permite a las firmas de moda observar el comportamiento de compra de los clientes gracias a la gran cantidad de datos que tiene acceso, aunque esto sucede comúnmente con las grandes firmas de moda. Entonces, las marcas pueden comprender las expectativas de los compradores e influir en su experiencia, por ejemplo, mediante anuncios personalizados. En la autenticación automática, los algoritmos de la IA permiten examinar e identificar potenciales falsificaciones de moda. Estos productos se asemejan cada vez más a los auténticos, por lo que los clientes pueden tener dificultades para reconocerlos en las compras *online*. Finalmente, en la predicción de tendencias, la IA detecta lo que se denomina “señales tempranas” para que las empresas puedan anticiparse a la demanda con mayor antelación, fabricar de forma más sostenible y obtener una ventaja competitiva excepcional (Barrera, 2021).

*Capsule* puede adoptar todos estos métodos únicos para mejorar su modelo de negocio, ya que, como se ha explicado, la IA permite un servicio de atención al cliente más rápido, mejores experiencias para el usuario en la tienda y prácticas empresariales más sostenibles (Barrera, 2021). No obstante, adoptar estos métodos de la IA supone un alto coste para una

empresa emergente como *Capsule*, por lo que la compañía no podrá invertir en este tipo de tecnología más avanzada hasta más adelante, cuando obtenga beneficios durante varios ejercicios consecutivos.

### 3.2.5 Factores ecológicos

Los factores ecológicos son los aspectos ambientales y ecológicos predominantes en el mercado que operará *Capsule* y el impacto que las actividades del negocio pueden tener sobre el medio ambiente (Quintana, 2020a).

La sostenibilidad se ha convertido en una preocupación urgente en la industria de la moda. Las marcas deben incrementar sus esfuerzos para reflejar los valores del cliente en sus suministros, en sus cadenas de aprovisionamiento y en sus formas de trabajo. Actualmente, la sostenibilidad domina las prioridades de los consumidores y, por lo tanto, en la industria de la moda. Los consumidores desean saber de dónde proceden los materiales, cómo se fabrican los productos y si las personas implicadas en el proceso reciben un trato justo. Por lo tanto, cada vez son más las empresas que amplían su gama de productos sostenibles y trabajan para fomentar la sostenibilidad en sus cadenas de suministro. Por ejemplo, son muchas las compañías que apoyan las actividades posteriores al uso de su producto, como la reventa y el reciclaje, de la misma manera que hará *Capsule* (Amed, Balchandani, Berg, Hedrich, Jensen, Le Merle y Rölkens, 2021).

Como se ha mencionado en el apartado 3.2.3 Factores Sociales, los ciudadanos españoles, en concreto, han cambiado sus hábitos de compra para llevar estilos de vida más sostenibles. Los consumidores están dispuestos a pagar hasta un 5% más por productos y servicios que sean más respetuosos con el medio ambiente porque son optimistas con el cambio positivo de sus acciones. Actualmente, una gran parte de la población española tiene una mayor conciencia del efecto de sus acciones en el medio ambiente, por lo que han implementado en su rutina prácticas para llevar un estilo de vida más respetuoso con el entorno. Es por ello que cada vez son más las empresas que tienen un compromiso con la sostenibilidad. Las nuevas normativas en España, la clasificación europea y la propia tendencia mundial de consumo impulsan a las empresas a incorporar la sostenibilidad como una parte fundamental de su estrategia de negocio. Las compañías deben ofrecer al consumidor productos y servicios que faciliten la economía circular, el reciclaje y la reducción de los residuos, de la misma manera que hará *Capsule*. Además, se trata de una ventaja competitiva porque, el hecho de que la marca

cuenta con certificaciones medioambientales es el principal factor de decisión de compra de los consumidores, y el segundo factor es la información sobre el impacto de los productos en el medio ambiente (Compromiso RSE, 2021).

### 3.2.6 Factores legales

Los factores legales se enfocan en áreas como las leyes de protección al consumidor, las patentes, la legislación laboral o la normativa antimonopolio, es decir, las condiciones legales que existen en el mercado en el que operará *Capsule* (Quintana, 2020a).

Los aspectos legales que resultan indispensables para dar de alta a *Capsule* como empresa y comenzar con la actividad del negocio son (Fossatti, s. f.):

- Escoger la forma jurídica en función del tipo de empresa que *Capsule* será para que su actividad esté correctamente declarada.
- Acudir al Registro Mercantil Central para conseguir la certificación del nombre de la sociedad, con el fin de poder acreditar que *Capsule* será la única que posea este nombre.
- Solicitar el número de identificación fiscal en la Agencia Tributaria para poder operar correctamente como una empresa propia.
- Contar con un capital social mínimo y crear una cuenta exclusiva en una entidad bancaria donde, además, se debe ingresar una cantidad mínima de dinero según el tipo de forma jurídica de la empresa.
- Conseguir la escritura pública ante notario para firmar el papel que acredite la creación de la sociedad.
- Inscribir a la empresa en el Registro Mercantil provincial para que cuente con la competencia jurídica necesaria para llevar a cabo sus actividades.
- Legalizar todos los libros de sociedades en la sede del Registro Mercantil.
- Darse de alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas, teniendo en cuenta la actividad que la empresa va a desarrollar.
- Registrar la marca en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

Además, hay leyes obligatorias que también debe de cumplir la empresa, como la Ley de Propiedad Intelectual, las leyes de Propiedad Industrial, el Reglamento General de Protección de Datos y la Ley Orgánica de Protección de Datos, la Ley de Servicios de la Sociedad de la

Información y el Comercio Electrónico, y el Reglamento Europeo de Identificación Electrónica y Servicios de Confianza en el Mercado Interior (Fossatti, s. f.).

Por otro lado, los mayores riesgos legales que sufre actualmente la industria de la moda son las falsificaciones, las copias o las denominadas “inspiraciones”. Desde el momento en el que una prenda sale al mercado, otras empresas están dispuestas a copiar o inspirarse en la misma. Por lo tanto, es necesario proteger los intangibles de la empresa, para poder tomar acciones contra este tipo de imitadores y defender los productos creativos desarrollados por las marcas como *Capsule*, que apuestan por un diseño de calidad y la innovación. Es un esfuerzo económico en cuanto a los costes de la empresa pero necesario en el mercado de la moda. En concreto, en el comercio *online*, existen riesgos legales relacionados con la protección de datos y el derecho de consumo. Como se ha mencionado anteriormente, también hay riesgos legales importantes en materia de propiedad industrial e intelectual, ya que cada vez es más frecuente la imitación y la copia de diseños innovadores y de nuevas estrategias comerciales como las de *Capsule*. Las empresas del sector de la moda sufren principalmente “la infracción de los derechos de propiedad industrial por parte de terceros, quienes se dirigen fundamentalmente a sus diseños y marcas, las falsificaciones, las importaciones paralelas, los problemas derivados del registro de marcas por terceros en países diferentes de España como medio de bloqueo, y los problemas del uso de marcas, imágenes o comentarios inadecuados en redes sociales” (Sánchez, 2017). Además, un problema particular en España es la lentitud y la complejidad de los trámites procesales, los cuales juegan a favor de los imitadores (Sánchez, 2017).

### 3.3 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter va a permitir analizar la competencia y la industria de *Capsule*, es decir, identificar y analizar aquellas variables que definen la estructura y el nivel de competencia que existe dentro del mercado en el que actúa la empresa. El modelo se enfoca en estudiar variables y condiciones externas de la compañía, por lo que, en este sentido, es similar al análisis PESTEL que se ha realizado en el apartado 3.1 PESTEL. Sin embargo, existe una diferencia respecto a las condiciones que evalúan cada uno de los modelos, ya que el análisis PESTEL estudia las variables macroeconómicas y el modelo de las 5 Fuerzas de Porter examina las variables externas que tienen una relación directa con los procesos internos de la empresa (Quintana, 2020b).

Es importante realizar el modelo de las 5 Fuerzas de Porter para *Capsule* porque permite entender las líneas de negocio existentes y potenciales, establecer un margen claro con respecto a la rentabilidad esperada, hacer mejores predicciones a nivel de negocio, elaborar estrategias más competitivas, aumentar la rentabilidad del negocio, enfocar y optimizar las estrategias de marketing y entender cuál es la ventaja competitiva que ofrece la empresa. Según el modelo, la competencia se basa en saber qué empresa es la más rentable de la industria atendiendo a cinco variables en concreto que se van a analizar más adelante: los clientes, los proveedores, los productos y servicios sustitutivos, los nuevos competidores y los rivales existentes (Quintana, 2020b).

Para comenzar, es importante clarificar dos conceptos. Existen varias partes interesadas en el negocio de *Capsule*: los clientes y los proveedores. Sin embargo, el proyecto de *Capsule* tiene una particularidad, ya que los proveedores de la empresa son clientes que proporcionarán a *Capsule* las telas que más tarde se utilizarán en la confección de los vestidos de invitada. Por lo tanto, es importante recordar que, cuando se hable de “proveedores”, se va a referir a clientes de la empresa. Sin embargo, cuando se hable de “clientes”, no se va a referir necesariamente a proveedores, ya que no todos los clientes de *Capsule* van a ser proveedores, pues algunos de ellos no proporcionarán las telas para la confección de los diseños. Una vez aclarados estos dos conceptos, se van a analizar las 5 Fuerzas de Porter.

A nivel de clientes, existe una gran competencia en la industria porque, aunque no hay marcas en el mercado que ofrezcan un producto y servicio similar al de *Capsule*, existen firmas que venden o alquilan un posible producto y servicio sustitutivo al de la empresa, como se explicará más adelante. Por lo tanto, los clientes tienen un poder de negociación relativamente alto. Además, debido a que las telas que *Capsule* va a utilizar en la confección de los nuevos diseños no son de primera mano, los clientes buscarán pagar un importe menor, lo cual dificulta la posibilidad de transferirles gastos. Esto se traduce en una menor rentabilidad para *Capsule*, por lo que deberá ofrecer un excelente servicio y experiencia, para no tener que disminuir los precios de los productos y, a la vez, retener a los clientes.

El poder de negociación de los proveedores, que en este caso son clientes como se ha explicado anteriormente, varía debido a que *Capsule* tiene dos tipos de proveedores. El primer tipo es aquel que proporcionará a la empresa las telas de segunda mano que se utilizarán en el nuevo diseño que el propio cliente encargará a la marca. En este caso, el poder

de negociación del proveedor es bajo, ya que *Capsule* es la única compañía que ofrece vestidos de invitada confeccionados con telas reutilizadas de antiguos trajes del cliente. Por lo tanto, la empresa no tiene competencia en este caso y podrá determinar el valor de las telas. El segundo tipo de proveedores de *Capsule* es aquel que proporcionará a la compañía telas de segunda mano reutilizadas de antiguos vestidos de invitada pero no encargará a la marca un nuevo diseño en el que se utilicen dichas telas. En este caso, el poder del proveedor es mayor, ya que existen otras empresas que ofrecen comprar vestidos de segunda mano. Por lo tanto, la compañía deberá valorar las telas de este tipo de proveedores a precios más competitivos. El equipo de *Capsule* tendrá en cuenta en ambos casos la calidad del tejido y la cantidad que podrá utilizar en los nuevos diseños. Además, valorará las telas objetivamente, teniendo en cuenta los precios de compra de la competencia, los costes de la empresa y el margen de rentabilidad.

Existen posibles productos sustitutivos que responden a necesidades similares que *Capsule*, ya que hay marcas que ofrecen vestidos de invitada sostenibles y a precios asequibles como *Capsule*. Sin embargo, no es evidente la facilidad con la cual pueden ingresar al mercado nuevos productos sustitutivos que sean capaces de eliminar la rentabilidad de *Capsule*. No obstante, *Capsule* va a cultivar una favorable imagen de marca a través de un excelente servicio al cliente, lo cual le permitirá hacer frente a la posible competencia en caso de que se presenten nuevos productos sustitutivos en el mercado (Quintana, 2020b).

La facilidad con la que pueden acceder nuevos competidores a la industria no es evidente, ya que existen determinadas barreras de entrada: las marcas deben tener acceso a un equipo de diseñadores que realicen bocetos originales y elegantes de trajes de invitada, a un taller de costureros cualificados que confeccionen los vestidos de invitada, y a una red de contactos como posibles clientes que atraigan asimismo a un mayor número. Debido a que el ingreso en la industria no es evidente, no existe un nivel de competencia alto a este nivel, ya que las compañías nuevas pueden convertirse en un factor importante de rivalidad. Esto se debe a que los nuevos competidores pueden provocar que *Capsule* deba incurrir en mayores gastos para mantener su ventaja competitiva. La estrategia de marca y el nivel de lealtad de los clientes de *Capsule* serán entonces determinantes para que el nivel de competencia no sea un riesgo para la rentabilidad y la participación en el mercado de la empresa (Quintana, 2020b).

Finalmente, es importante tener en cuenta los rivales existentes de *Capsule* en la industria, ya que una competencia intensa reduciría su rentabilidad. Se puede observar al evaluar la fuerza

de los competidores existentes en el apartado 3.2 Competidores Existentes, que el número y el tamaño de los rivales a los que *Capsule* se tiene que enfrentar en el mercado son dignos de consideración. Por lo tanto, el nivel de competencia en la industria es moderadamente alto. Se trata de una desventaja para *Capsule*, ya que deberá realizar inversiones importantes para defender sus márgenes de ganancias (Quintana, 2020b).

### 3.4 DAFO

El análisis DAFO, también conocido como FODA, es una herramienta que va a permitir a *Capsule* conocer su situación actual para, en función de ello, tomar decisiones enfocadas al futuro de la compañía. Hay dos factores que permiten dividir los cuatro puntos principales que componen el DAFO: los factores internos y los factores externos. Estudiar estos factores es imprescindible para analizar los cuatro elementos que constituyen el DAFO y, por lo tanto, para lograr el correcto funcionamiento de la compañía (Romera, 2021).

Los factores internos son todos aquellos que impactan de un modo positivo o negativo la gestión interna de *Capsule*. Dentro de ellos encontramos los elementos del DAFO fortalezas y debilidades. Las debilidades son aquellos aspectos que provocan que el proyecto de *Capsule* no logre progresar adecuadamente. Son las limitaciones que *Capsule* debe conocer para mejorarlas. Por otro lado, las fortalezas establecen el poder del negocio de *Capsule*, es decir, los puntos fuertes y los aspectos que destacan de la organización. Las debilidades y las fortalezas permitirán examinar de forma detallada qué funciona y qué falla del negocio y, a partir de ello, la empresa podrá establecer estrategias acertadas (Romera, 2021).

Por otro lado, los factores externos son aquellos elementos exteriores a la empresa que afectan a *Capsule*. No dependen de la compañía, por lo que su control, en principio, es más complicado. Dentro de los factores externos encontramos los componentes del DAFO amenazas y debilidades. Las amenazas son todos aquellos desafíos que se presentan ante *Capsule* y que pueden impedir o poner en peligro el desarrollo de sus planes de negocio. Por otro lado, las oportunidades son cualquier opción externa que permite el crecimiento del negocio y que esté acorde a sus posibilidades (Romera, 2021).

En la Figura 7, se pueden observar los cuatro puntos principales que componen el DAFO aplicados a *Capsule*:

- Las debilidades de *Capsule* son la facilidad que tienen otras empresas de imitar su idea de negocio y sus productos y servicios, la escasa capacidad de financiación y recursos financieros a los que tendrá acceso la compañía al comenzar su actividad, la falta de experiencia de la dirección de la empresa en el sector de los vestidos de invitada de segunda mano y en la industria de la moda en general, y el extenso plazo de entrega del producto final respecto a los competidores.
- Las fortalezas de *Capsule* son los precios asequibles de sus productos y servicios, el trato personalizado y de calidad que ofrecerán los empleados de la compañía a los clientes, la visión creativa de la marca respecto a su idea de negocio y sus productos y servicios, la capacidad de negociación que tiene con los proveedores de adquirir las telas de segunda mano a precios asequibles, y la sostenibilidad de sus productos, cualidad que buscan actualmente los consumidores de la industria de la moda en especial.
- Las amenazas a las que se tendrá que enfrentar *Capsule* son el creciente número de productos sustitutos que existen en el mercado como el alquiler de vestidos de invitada de segunda mano, la aparición de nuevos competidores en el sector debido a las existentes pero accesibles barreras de entrada que hay en la industria, y la saturación del mercado, ya que, como se ha explicado anteriormente, cada vez son más las empresas que ofrecen un producto sustitutivo al que proporciona *Capsule*.
- Las oportunidades que se presentan a *Capsule* son la capacidad de crecimiento en más de un nicho de mercado, ya que, como se ha explicado anteriormente, *Capsule* tiene tres tipos de clientes: aquellos que buscan precios asequibles, productos sostenibles o reutilizar telas de vestidos de invitada. También los cambios actuales que se están dando en las tendencias de los consumidores, que coinciden con la idea de negocio y los productos y servicios de la empresa, el rápido crecimiento del mercado y la posibilidad de desarrollar nuevos tipos de productos y servicios, como complementos fabricados con materiales reutilizados para los vestidos de invitada.

Figura 7: DAFO



Fuente: Elaboración propia

#### 4. VISIÓN GENERAL: *Business Model Canvas*

El Business Model Canvas es una herramienta que permite analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira en torno a la propuesta de valor que ofrece la empresa (Alcalde, 2017). Fue creado y diseñado por el doctor Alexander Osterwalder y se integra dentro de la metodología *lean-startup*, que permite “lanzar proyectos innovadores al mercado reduciendo el riesgo en su ideación, construcción y lanzamiento, porque todas las hipótesis han sido cuidadosamente testadas experimentalmente” (Prim, 2014). Los principales beneficios del uso del *Business Model Canvas* son: mejora la comprensión, ya que utiliza herramientas visuales, por lo que fomenta el pensamiento creativo; amplios puntos de enfoque, ya que se mantiene una constante visión

del modelo de negocio desde diferentes perspectivas; y análisis estratégico, ya que, en una única hoja, se pueden visionar todos los elementos del lienzo de manera sencilla (Alcalde, 2017).

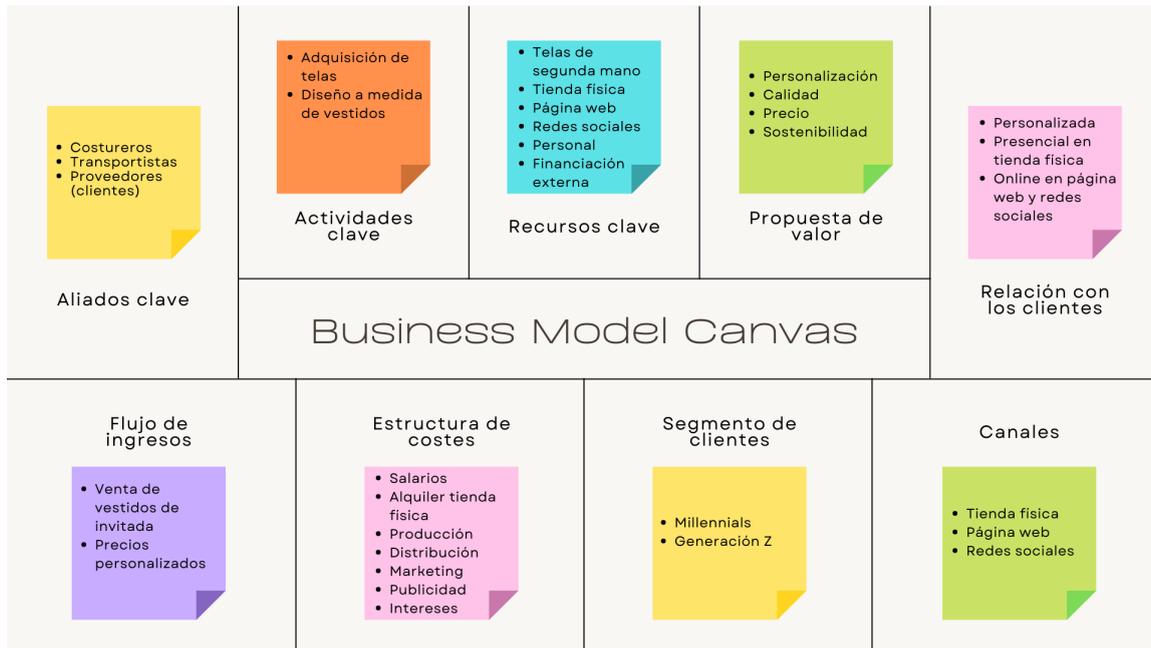
Como se puede observar en la Figura 8, para hacer el *Business Model Canvas* de *Capsule* se va a mostrar de manera lógica la interconexión entre los nueve aspectos básicos del modelo de negocio (Alcalde, 2017):

- Segmento de clientes: consiste en detectar las necesidades del mercado y, en concreto, del cliente de la empresa, ya que el producto se debe orientar a sus necesidades y deseos. *Capsule* va a crear valor principalmente para los Millennials y la Generación Z, ya que van a ser los clientes más importantes de la compañía.
- Propuesta de valor: es la ventaja competitiva de la empresa, es decir, el motivo por el que el cliente va a comprar a *Capsule* y no a otras empresas. El valor que *Capsule* va a entregar a los clientes es la personalización, la calidad, el precio y la sostenibilidad, ya que son las categorías que hacen diferente e innovador al producto y servicio de la empresa.
- Canales: los canales de distribución que *Capsule* va a utilizar para llegar a los clientes y a la propuesta de valor que ofrece son la tienda física, la página web y las redes sociales, ya que son los canales que la empresa considera que van a funcionar mejor y que van a ser más rentables.
- Relación con los clientes: *Capsule* debe comunicarse correctamente con los clientes y estar pendiente de ellos, ya que, como se ha mencionado anteriormente, son la base de la empresa. Para el éxito del negocio, *Capsule* va a tener una relación personalizada con los clientes a través del trato presencial en la tienda física y *online* a través de la página web y las redes sociales.
- Flujo de ingresos: para que *Capsule* sea rentable y pueda sobrevivir en el mercado, su principal línea de ingresos va a ser la venta de vestidos de invitada, por los cuales los clientes estarán dispuestos a pagar precios personalizados.
- Recursos clave: es fundamental conocer los recursos con los que debe contar *Capsule* para llevar a cabo su actividad. Además, estos se deben optimizar, es decir, intentar conseguir su máxima productividad posible al mínimo coste. La propuesta de valor de *Capsule* requiere los recursos esenciales de las telas de segunda mano, la tienda física,

la página web, las redes sociales, el personal de la empresa y la financiación externa de una entidad bancaria.

- Actividades clave: existen ciertas actividades que se requieren en el día a día para llevar a cabo la propuesta de valor que *Capsule* va a ofrecer a los clientes. Las actividades básicas de *Capsule* son la adquisición de las telas de segunda mano y el diseño a medida de los vestidos de invitada.
- Aliados clave: para llevar a cabo el negocio de *Capsule*, es imprescindible tener una serie de aliados y colaboradores, y de proveedores. Los aliados son una conveniente red de socios que van a ayudar a *Capsule* a llegar más rápido al cliente y garantizar una favorable reputación para la empresa. Los socios clave de *Capsule* en el mercado van a ser principalmente las costureras y los transportistas. Por otro lado, los proveedores son aquellos que van a proporcionar a *Capsule* los recursos clave para poder ofrecer el producto y el servicio final. Los proveedores de *Capsule* son clientes, ya que son quienes van a proporcionar las telas de segunda mano que se van a utilizar en la confección de los vestidos de invitada.
- Estructura de costes: *Capsule* deberá pagar y optimizar una serie de costes para mantener la infraestructura descrita en los anteriores puntos. Tener perfectamente clara la estructura ayudará a la empresa a no desviarse de los presupuestos y que el negocio fracase por problemas de financiación. Los costes más importantes del modelo de negocio de *Capsule* son los salarios, la producción, la distribución, el marketing, la publicidad, el alquiler de la tienda física y los intereses de la financiación externa. Todos los recursos y las actividades mencionadas son los más importantes y costosos que tendrá la empresa.

Figura 8: *Business Model Canvas*



Fuente: Elaboración Propia

## 5. PLAN DE PRODUCCIÓN

### 5.1 Procesos

El Plan de Producción se va a utilizar para organizar el proyecto de manufactura de *Capsule*. Va a detallar la información sobre cada tarea y proceso involucrado en la producción del producto de la empresa, y va a mencionar el objetivo de producción con la intención de minimizar errores en las decisiones (Redacción Milformatos, 2022).

El Plan de Producción es una herramienta necesaria para mejorar el funcionamiento de la empresa y, en concreto, de la cadena de suministro. Va a permitir definir la capacidad productiva del negocio para satisfacer la demanda de los clientes. Para ello, se va a reunir toda la información a nivel técnico y organizacional de la manufactura y desarrollo del producto. El plan también va a incluir datos sobre todos los procesos industriales, desde la fabricación de los productos hasta los recursos materiales, técnicos y humanos que se van a necesitar para llevarlos a cabo. El objetivo es minimizar la duración de las operaciones y maximizar las utilidades de las instalaciones, el personal y el equipo, para lograr mantener los

costos al mínimo necesario, con ritmos de producción optimizados y con suficiente flexibilidad de operación para ajustarse a cualquier imprevisto (Redacción Milformatos, 2022).

Para elaborar el Plan de Producción, se va a prever la demanda, es decir, analizar cada uno de los productos y ajustar las necesidades de equipo, suministros y materia prima, y los flujos de trabajo con proveedores; y detectar los recursos necesarios para satisfacer la demanda, es decir, identificar qué es lo que necesita la empresa para concordar con las necesidades de los clientes (Redacción Milformatos, 2022).

A continuación, se desarrollará el Plan de Producción de *Capsule*:

1. Objetivo del plan: el objetivo a corto plazo de *Capsule* es vender 216 productos durante el primer año del negocio.
2. Análisis del mercado actual: en los últimos años, la creciente demanda de ropa de segunda mano ha provocado que muchas marcas quieran satisfacerla a través de productos de segunda mano. Uno de los ejemplos más destacados son los vestidos de invitada de segunda mano y las marcas como *La más mona*. Sin embargo, existe otro nicho igual o más importante, que es el mercado de vestidos de invitada diseñados a medida y confeccionados con telas reutilizadas de otros trajes. Actualmente, las clientas que tienen un compromiso con la sostenibilidad o un presupuesto reducido, tienen a su disposición únicamente vestidos de invitada de segunda mano previamente fabricados y utilizados por otros usuarios. Sin embargo, existen muchas clientas que desean comprar trajes de invitada diseñados a medida con telas de calidad reutilizadas de otros vestidos, y no existen marcas que ofrezcan este producto y servicio. Por lo tanto, *Capsule* quiere operar en este contexto y cumplir su objetivo de producción.
3. Descripción de productos: *Capsule* ofrecerá durante el primer año del negocio un único producto descrito en la Tabla 2.

Tabla 2: Especificaciones del producto

Producto	Descripción
Vestido de invitada	Traje o conjunto de invitada con un diseño elegante realizado a medida para el cliente y confeccionado con telas de calidad reutilizadas de otros vestidos de invitada

Fuente: Elaboración propia

4. Procesos de producción: las acciones necesarias para la manufactura del producto de *Capsule* están descritas en la Tabla 3.

Tabla 3: Actividades del proceso de producción

Etapa	Actividad	Descripción
Recepción del pedido	Solicitud de cita previa	El cliente pide cita previa a través de la página web de la empresa para ser atendido por Lucía Vida, directora de Diseño, de manera presencial y personalizada en la tienda física en Madrid.
	Toma de medidas	En la cita, se comienza tomando las medidas de la figura del cliente.
	Elección de diseño	El cliente elige de una selección de 20 partes de arriba y 10 partes de abajo, la combinación que desea para el diseño a medida del vestido de invitada. La Figura 11 en el apartado 5.4 Diseño, muestra un ejemplo de un diseño de parte de arriba y de parte de abajo.
	Adquisición de telas	El cliente entrega otro vestido de invitada a partir del cual se van a adquirir las telas de segunda mano necesarias para la confección del traje que desea (también se adquirirán telas de segunda mano de otros trajes de invitada entregados por otros clientes en caso de que sea necesario más tejido, como se explica en el apartado 5.5 Suministro).
	Acuerdo de fecha de entrega	Se acuerda con el cliente una fecha de entrega del vestido finalizado sujeta a cambios por imprevistos.
	Pago de anticipo	El cliente entrega el 30% del precio del vestido.
Realización del	Envío a taller	Se envían las telas y el diseño del vestido al taller <i>Ellas lo bordan</i> a través de la empresa <i>Correos</i> .

<b>Etapa</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
producto	Proceso de tejido	Las costureras confeccionan en el taller <i>Ellas lo bordan</i> el vestido de invitada, de acuerdo con el diseño, las telas y las medidas especificadas por el cliente en la cita.
	Control de calidad de producto	Lucía Vida acude al taller para revisar el trabajo de las costureras y asegurar la máxima calidad del vestido.
	Recogida de taller	Una vez terminado, las costureras envían el vestido a la tienda física en Madrid, de nuevo a través de la empresa <i>Correos</i> .
Entrega del producto al cliente	Prueba del resultado	El cliente acude a la tienda física en Madrid, en la fecha de entrega acordada previamente, para realizar una prueba del vestido finalizado y comprobar que no existe ningún defecto. En caso de que no sea así, se determinan las nuevas especificaciones del cliente y se repite el proceso desde el comienzo de la etapa “Realización del producto”, es decir, desde la actividad “Envío a taller”.
	Entrega del producto	El vestido se entrega al cliente una vez que se recibe el 70% del precio del producto pendiente.

Fuente: Elaboración propia

5. Requerimientos de materia prima: las materias primas que forman parte del proceso de producción y que se hará responsable de adquirir el equipo de *Capsule* son únicamente las telas, como se puede observar en la Tabla 4. Las materias primas restantes necesarias para la confección de los vestidos de invitada, como los hilos, se encargará de obtenerlas el taller de costureras.

Tabla 4: Requerimientos de materias primas

<b>Nombre de producto</b>	<b>Presentación</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Descripción</b>
Tela	Vestido de invitada de segunda mano	Variable	Telas reutilizadas de vestidos de invitada

Fuente: Elaboración propia

6. Requerimientos de suministros: los suministros necesarios para la manufacturación del producto y que se hará responsable de adquirir el equipo de *Capsule* son los descritos en la Tabla 5. Los suministros restantes necesarios para la confección de los vestidos de invitada, como las máquinas de coser, se encargará de adquirirlos el taller de costureras.

Tabla 5: Requerimientos de suministros

Nombre de suministro	Presentación	Precio unitario	Descripción
Alfiler	Paquete de 600	0,01€	Alfileres de acero inoxidable y de cabezas de bola de distintos colores
Cinta métrica	150 centímetros	4,50€	Cinta métrica flexible con medidas en pulgadas y centímetros
Maniquí	Maniquí de torso femenino	27€	Maniquí de torso femenino ajustable, con base de trípode
Tiza de sastre	Paquete de 10	0,70€	Marcadores de tela, de forma triangular y de distintos colores

Fuente: Elaboración propia

7. Proveedores: los proveedores que participan en la manufactura del producto de *Capsule* son principalmente clientes de la empresa. Ellos proporcionarán los vestidos de invitada de segunda mano a partir de los cuales se van a obtener las telas que se utilizarán en la confección de los nuevos trajes de invitada. Además, los materiales necesarios en las actividades previas a la realización del producto se adquirirán principalmente a través del comercio electrónico *Amazon*. Finalmente, el taller de costureras *Ellas lo bordan* será responsable de obtener las materias primas y los suministros restantes necesarios para la confección de los vestidos de invitada.
8. Capacidad de producción estimada: teniendo en cuenta todos los datos detallados anteriormente, la proyección de la cantidad que puede producir *Capsule* al mes durante el primer año del negocio está descrita en la Tabla 6. Sin embargo, al ser el vestido de invitada un producto que varía en sus especificaciones, ya que es diseñado a medida, no es posible determinar una producción mensual exacta.

Tabla 6: Capacidad de producción estimada

Producto	Número de piezas terminadas por mes
Traje de invitada	18

Fuente: Elaboración propia

- Proyección para cumplir el objetivo: a partir de la información mostrada y de la capacidad de producción mensual estimada en el punto 8, se obtiene un total de 216 piezas para el primer año, por lo que se podrá cumplir el objetivo a corto plazo del Plan de Producción de *Capsule*.

## 5.2 Equipo

El grupo de personas que formará *Capsule* es sumamente importante, ya que de él dependen las decisiones fundamentales que pueden llevar a la empresa al éxito o al fracaso. En la Figura 9, se puede observar el equipo de personas que va a constituir la compañía al comienzo del negocio. Sofía Gómez, CEO y creadora de la idea de negocio, será la líder del proyecto. Además, será la directora del departamento de Finanzas y Legal, por lo que se asegurará de que exista un equilibrio en los ingresos y los gastos de la empresa, y establecerá las bases legales alrededor de las cuales se estructurará la empresa, es decir, se hará cargo de los contratos, las licencias y los acuerdos que guiarán la dirección de la compañía. Por otro lado, Elena Alcaide será la directora del departamento de Marketing y Desarrollo e implementará un modelo de crecimiento con el cual la empresa logre resultados con un bajo coste y el funcionamiento de las ventas. Además, será también responsable de la comunicación de la compañía, es decir, de las relaciones y las colaboraciones. Asimismo, creará la página web y la imagen de la marca, ambos fundamentales para el desarrollo del negocio, estableciendo experiencias de usuario acordes con los objetivos de marketing y comunicación. Finalmente, Lucía Vida será la directora del departamento de Diseño y creará los bocetos de las combinaciones de parte de arriba y de parte de abajo para los vestidos de invitada, y revisará el trabajo de las costureras en el taller para asegurar la máxima calidad del producto.

Para remunerar el trabajo de los miembros del equipo de *Capsule*, cada uno de ellos recibirá el salario mínimo interprofesional en 2023 en España, que corresponde a 1.260 euros al mes (Expansión, s. f. b). Sin embargo, debido a que todos ellos tendrán contratos de jornada

parcial, recibirán la mitad de dicha cifra, es decir, 630€ al mes. Se trata de una cantidad reducida teniendo en cuenta las responsabilidades y las tareas de cada uno de los trabajadores de la compañía. No obstante, se debe tener en cuenta que *Capsule* es una empresa emergente y los empleados son también socios de la compañía, por lo que están dispuestos a renunciar a sueldos superiores durante los primeros años del negocio con el objetivo de reducir los gastos de la empresa. Además, los salarios de los miembros del equipo aumentarán la cantidad que se considere adecuada el año posterior al primer ejercicio en el que la compañía logre obtener beneficios.

Como se ha mencionado anteriormente, los miembros del equipo de *Capsule* serán los socios de la empresa y, por lo tanto, quienes aportarán los recursos propios necesarios para iniciar el proyecto. Sofía Gómez, CEO y fundadora de la compañía, contribuirá el 51% del capital, mientras que los otros dos miembros del equipo de *Capsule* contribuirán el 49% restante a partes iguales.

Figura 9: Organigrama

## **CAPSULE**



Organigrama

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Tienda física

Como se puede observar en la Figura 10, la tienda física será un despacho de doce metros cuadrados que la empresa alquilará en una oficina compartida en la Calle de Velázquez, 30, en el barrio de Salamanca, Madrid. Dispone de una extraordinaria iluminación al tratarse de un piso exterior, y también de wifi, climatización, seguridad, recepción, ascensor, excelente

comunicación en transporte público, parking cercano y está adaptada a personas con movilidad reducida (Idealista, s. f.). Por lo tanto, cumple con todos los requisitos necesarios para que el personal de *Capsule* pueda atender adecuadamente y de manera personalizada a cada uno de los clientes que acudan a la cita.

Figura 10: Tienda física



Fuente: Idealista (s. f.)

#### 5.4 Diseño

Lucía Vida, directora del departamento de Diseño, va a realizar los bocetos de las diferentes combinaciones de parte de arriba y de parte de abajo con las cuales las clientas van a “crear” sus vestidos de invitada a medida. A partir de la selección que el cliente realice de los modelos, y las telas que desee reutilizar de otros vestidos de invitada, se van a confeccionar diseños únicos y exclusivos para cada cliente, como el ejemplo de la Figura 11.

Durante la cita en la tienda física, Lucía Vida atenderá personalmente a cada cliente para mostrarle la variedad de patrones y de siluetas de parte de arriba y de parte de abajo de la marca, y que el cliente pueda probarse, elegir y combinar como desee. Se pondrá a disposición un catálogo que incluirá las veinte combinaciones de parte de arriba y las diez combinaciones de parte de abajo diseñadas, y un iPad que incluirá una aplicación *online* donde el cliente podrá vestir a una muñeca de manera virtual para visualizar también de manera digital cómo combinan los distintos modelos. El cliente mostrará las telas que desee reutilizar de otro vestido de invitada para poder analizar junto al equipo de *Capsule* las

diferentes opciones y, finalmente, crear el diseño a medida de un vestido de invitada único y exclusivo para eventos especiales.

Cada temporada, Lucía Vida evaluará las treinta combinaciones y decidirá cuáles no han tenido éxito entre la clientela y, por lo tanto, deben ser retiradas del catálogo, cuáles deben ser sometidas a cambios en el diseño y qué cambios deben ser estos, y qué tipo de diseños nuevos se requieren para satisfacer a una mayor clientela y a las futuras tendencias en el sector de la moda. Para ello, se va a buscar inspiración en las revistas de moda como *Vogue* o en estilos de temporadas anteriores. Además, Lucía Vida tiene un grado en diseño de moda en ESNE, la Escuela Universitaria de Diseño, Innovación y Tecnología en Madrid, por lo que tiene las cualidades necesarias para observar y trasladar sus ideas a las creaciones (Ortega, 2019). Se estima que, cada temporada, aproximadamente se eliminarán del catálogo cuatro combinaciones, se realizarán cambios a cuatro de ellas y se diseñarán cuatro nuevos modelos de parte de arriba y de parte de abajo en total.

Figura 11: Ejemplo de diseño de parte de arriba y de parte de abajo



Fuente: Matelier (s. f.)

## 5.5 Suministro

En la cita en la tienda física, dos tipos de clientes de *Capsule* serán los que proporcionarán los vestidos de invitada a partir de los cuales se adquirirán las telas que más adelante se utilizarán en la confección de los nuevos diseños. Un tipo de cliente de la empresa, “Cliente 1”, representará aproximadamente el 20% de la clientela. Venderá a *Capsule* únicamente vestidos de invitada que no desea utilizar nuevamente y, por lo tanto, quiere obtener una rentabilidad por ellos. Es decir, no va a encargar a *Capsule* un nuevo diseño. Únicamente va a acudir a la

cita en la tienda física para entregar el antiguo vestido de invitada que no desea utilizar de nuevo para que el equipo de *Capsule* determine su valor. La empresa comprará el traje a un precio adecuado con la calidad de las telas y la cantidad que prevé que se podrá utilizar en la confección de los nuevos diseños. Estos vestidos de invitada se almacenarán en burros en la tienda física para estar a disposición del equipo de *Capsule* cuando sea necesario mostrarlos a otros clientes, como se explicará a continuación.

Otro tipo de cliente de *Capsule*, “Cliente 2”, representará aproximadamente el 60% de la clientela. Proporcionará vestidos de invitada a partir de los cuales desea que las telas se utilicen en el nuevo diseño que ha encargado a la marca. Sin embargo, en ocasiones el nuevo vestido de invitada requerirá más tejido para su confección. Por lo tanto, se mostrará al cliente los vestidos de invitada proporcionados por Cliente 1, para que Cliente 2 haga la selección del traje a partir del cual desea que se adquieran las telas necesarias para el nuevo diseño. Se añadirá al coste del nuevo vestido de invitada el precio por el que *Capsule* adquirió el traje entregado por Cliente 1.

Finalmente, existe un tercer tipo de cliente de *Capsule*, “Cliente 3”, que representará aproximadamente el 20% de la clientela. Encargará un vestido de invitada a la marca pero no dispondrá de otro traje a partir del cual se adquieran las telas para la confección del nuevo diseño. A Cliente 3, el equipo de *Capsule* también mostrará los vestidos de invitada proporcionados por Cliente 1, para que elija el traje a partir del cual desea que se obtengan las telas que se utilizarán en la confección del nuevo diseño. Se agregará al precio del nuevo traje de invitada el valor por el que *Capsule* adquirió el antiguo vestido.

## 5.6 Taller

El taller de costureras a través del cual *Capsule* va a realizar la confección de los vestidos de invitada es *Ellas lo bordan*. *Ellas lo bordan* es “un taller de costura con impacto, que ofrece oportunidades laborales a mujeres en situación de vulnerabilidad” (*Ellas lo bordan*, s. f. a). El elemento principal para la transformación y el cambio de estas mujeres es el taller textil, donde se facilita la capacitación técnica orientada al aprendizaje del oficio y se fortalecen sus competencias para favorecer su integración sociolaboral (*Ellas lo bordan*, s. f. a), como se puede observar en la Figura 12.

La dedicación que ponen a cada producto les permite lograr la máxima calidad y profesionalidad, al mismo tiempo que se fortalecen como mujeres. Por lo tanto, cuidan los

detalles para que la costura y el producto sean los protagonistas, planifican cuidadosamente las cantidades y los tiempos de entrega para organizar sus producciones y poder prestar el mejor servicio, y cuentan con un equipo compuesto por patronistas, maquinistas y costureras empoderadas (Ellas lo bordan, s. f. b).

A la hora de realizar un pedido, el equipo de *Capsule* enviará un formulario a través de la página web de *Ellas lo bordan*. En él, se describirán los productos a confeccionar, la fecha de entrega y las especificaciones del pedido. Una vez reciban las telas las costureras, realizarán el patronaje, el corte, la confección, el planchado, el embalaje y, finalmente, la entrega en la tienda física. Además, el equipo de *Capsule* podrá comunicarse con el taller a través de su teléfono, correo electrónico y redes sociales para cualquier cuestión (Ellas lo bordan, s. f. c). Para remunerar el servicio ofrecido por las costureras, la empresa entregará el 40% del precio de cada vestido de invitada al taller, lo que supondrá aproximadamente 48€ por producto finalizado, ya que el precio medio de cada vestido de invitada será de 120€.

Figura 12: *Ellas lo bordan*



Fuente: *Ellas lo bordan* (s. f. b)

## 6. PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing es una herramienta excelente para saber dónde, cuándo y cómo debe ofrecer *Capsule* sus productos y servicios a los clientes. Por este motivo, se va a elaborar un Plan de Marketing que señale las líneas generales de acción de *Capsule* a la hora de definir las estrategias que le permitirán entrar al mercado y vender el producto y servicio (Equipo de Redacción, 2021).

Para comenzar, se va a definir el objetivo del Plan de Marketing, es decir, qué se pretende conseguir con él. A la hora de definir el objetivo, se va a aplicar la metodología SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time framed*), es decir, el objetivo del plan será específico, medible, alcanzable, relevante y acotado en el tiempo. El objetivo del Plan de Marketing de *Capsule* es conseguir los primeros 216 clientes de la empresa durante el primer año. Este objetivo es una cantidad concreta, se puede cuantificar, es un reto pero es razonable y posible según los recursos que tendrá a disposición la empresa, aporta valor al negocio y tiene un plazo determinado, por lo que cumple con la metodología SMART (Equipo de Redacción, 2021).

Para continuar, se va a definir el cliente idóneo de *Capsule*, es decir, el público al que va dirigido el producto y el servicio de la empresa. Se va a identificar a los clientes de la marca y a clasificarlos en función de sus características y necesidades, creando perfiles ideales llamados “*buyer personas*”, para que la empresa pueda orientar su oferta a varios tipos de clientes diferentes. Los “*buyer personas*” de *Capsule* son principalmente mujeres con edades entre 18 y 40 años, que desean adquirir un vestido de invitada porque tienen un evento especial al que acudir, como se ha explicado en el punto 3.1.3 Clientes. Sin embargo, las razones por las que desean comprar concretamente un traje de invitada diseñado a medida con telas de segunda mano pueden ser tres: tienen un compromiso con la ética y la sostenibilidad de la moda, guardan otro vestido de invitada elaborado con una tela que aprecian y que desean utilizar en otro diseño, o tienen un presupuesto ajustado y quieren un traje de invitada con un precio asequible. Por lo tanto, *Capsule* tiene principalmente tres tipos de “*buyer personas*” (Equipo de Redacción, 2021).

Para continuar, se va a considerar la competencia de *Capsule* analizando su actividad en el entorno *online* y *offline*. Algunas de las acciones que se van a llevar a cabo son acceder a las páginas web de la competencia, seguir sus perfiles en redes sociales, estudiar sus campañas

en medios tradicionales y analizar sus movimientos en otras plataformas. Por lo tanto, analizar a la competencia de la empresa va a permitir formar una idea acerca de las tendencias del mercado y las preferencias de los clientes. Como se ha explicado en el punto 3.1.2 Competidores, los principales competidores de *Capsule* son *La más mona*, *Meloprestas.com*, *Vestiaire Collective* y *Borrow*. Estas empresas llevan a cabo sus acciones principalmente en el entorno *online*, ya que apenas realizan campañas en medios tradicionales, es decir, en el entorno *offline*. Los competidores tienen páginas webs y perfiles en redes sociales. En las páginas webs, explican detalladamente los servicios que ofrecen y muestran sus productos con sus características, como la categoría, el diseñador, el precio, el color, la talla y la disponibilidad, en modelos, *influencers* y clientes, para que el cliente pueda observar una imagen real de la prenda y comprarla si lo desea. Además, los competidores muestran comentarios positivos de clientes y su número de teléfono, correo electrónico, redes sociales y dirección de la tienda física, en caso de tenerla, para que el cliente pueda contactar con ellos. Finalmente, en las páginas web proporcionan la opción de registrarse para que el usuario pueda recibir un trato *online* personalizado. Por otro lado, en las redes sociales, los competidores cuentan con entre 900 (*Meloprestas.com*) y 1,3 millones (*Vestiaire Collective*, la empresa más internacional entre los competidores) de seguidores. En sus perfiles comparten fotos de *influencers*, modelos o clientes con los productos, explican los servicios que ofrecen y responden a preguntas de los usuarios. Además, proporcionan la dirección de la tienda física, en caso de tenerla, y un enlace directo a la página web para que el usuario pueda acceder a ella de manera sencilla (Equipo de Redacción, 2021).

Para continuar, se va a definir el presupuesto que se va a destinar al Plan de Marketing de *Capsule*. La empresa está dispuesta a destinar un 5% del disponible anual de la empresa descrito en los balances de situación del apartado 7.4 Balance de situación provisional. Las acciones del plan las va a emprender la propia compañía y, en concreto, Elena Alcaide, directora de Marketing y Desarrollo. Del presupuesto de Marketing, se va a destinar el 60% a las acciones *online*, es decir, a las redes sociales, la página web y el correo electrónico (30%), al posicionamiento SEO (30%) y a los *microinfluencers* (40%), y el 40% a las acciones *offline*, es decir, a la organización de eventos. Todas estas acciones se explicarán a continuación (Equipo de Redacción, 2021).

El Plan de Marketing estará compuesto de acciones *online* y *offline*. El Marketing *online*, en concreto, permite emprender acciones con un coste reducido y con un alto impacto. Las

herramientas *online* que utilizará *Capsule* son las redes sociales, la página web y el correo electrónico, que tendrán un concepto similar a las de los competidores. Todas ellas suponen un coste mínimo para la compañía, ya que son económicas y solo se necesita una persona que gestione su actividad y contenido, que en este caso será Elena Alcaide, directora de Marketing y Desarrollo de la empresa. Además, *Capsule* aplicará la estrategia de Marketing Digital de posicionamiento SEO (Equipo de Redacción, 2021). Como se ha explicado en el punto 3.2.3 Factores sociales, una página web adecuadamente posicionada en buscadores como Google puede ser actualmente fundamental para atraer más clientes y generar más ingresos en la empresa. Para ello, se va a (Blanch, 2018):

- Vigilar la velocidad de carga de la página web, para que los usuarios no se dirijan a las páginas web de la competencia.
- Considerar la importancia de la facilidad de uso de la página web probando distintos prototipos, para que sea sencilla de utilizar para cualquier usuario, la información importante se encuentre fácilmente y sea posible de ver a través del móvil.
- Utilizar contenido actualizado y original y con valor para el cliente, como publicaciones de vídeos cortos, que permiten un alcance exponencial a la empresa como se ha explicado en el punto 3.2.3 Factores sociales.
- Utilizar las palabras clave que se identifican con el negocio, como “invitada”, “a medida” o “tela”, en la URL (*Uniform Resource Locator*), el título de las páginas y los textos que se redacten.
- Conseguir enlaces hacia la página web negociando con empresas que realicen una actividad relacionada a *Capsule*, como la revista de moda y estilo de vida *Vogue*, y proponiéndoles, por ejemplo, la redacción de una publicación para su página web con un enlace directo hacia la de *Capsule*.
- Utilizar herramientas de ayuda como *Google Trends*, que permite hacer comparaciones entre varias palabras clave para conocer cuáles son las tendencias en su uso y las modificaciones que se producen en esas tendencias.

En cuanto a las acciones de Marketing *offline* que llevará a cabo *Capsule*, la organización de pequeños eventos es el tipo que más se adapta al negocio. En la tienda física de la empresa o en espacios similares, el equipo de *Capsule* presentará el producto y el servicio de la compañía a *microinfluencers* para que lo muestren en sus redes sociales y den a conocer la marca entre sus seguidores (Equipo de Redacción, 2021).

Para continuar, se van a buscar *microinfluencers* relacionados con el sector de la moda, es decir, personas con un amplio conocimiento sobre el tema y que tienen la capacidad de influir en las opiniones y las decisiones de sus seguidores. Localizando aquellos *microinfluencers* que son relevantes en el sector de la moda, *Capsule* podrá crear alianzas estratégicas que ayuden a la promoción del producto y servicio. Por ejemplo, Carlota Ariza, Daniela Svedin e Inés Mora son *microinfluencers* del sector de la moda con una audiencia entre 10.000 y 100.000 seguidores. Estas *microinfluencers* son una estrategia de marketing muy eficiente, ya que, como se ha explicado en el apartado 3.2.3 Factores sociales, tienen una tasa de compromiso alta y una campaña de posicionamiento de producto con ellas es menos costosa para la empresa (Equipo de Redacción, 2021).

Finalmente, cuando se cumpla el primer año de *Capsule* se deberá medir e intentar mejorar el resultado del objetivo del Plan de Marketing de conseguir los primeros 216 clientes de la empresa durante el primer año. Para ello, se han seleccionado unos adecuados *KPIs* (*Key Performance Indicators*). Los *KPIs* son “métricas que permiten medir el cumplimiento de los objetivos y tomar decisiones basadas en los datos y resultados obtenidos” (Equipo de Redacción, 2021). *Capsule* va a utilizar los *KPIs* del número de visitas a la página web, la tasa de rebote, es decir, el número de usuarios que acceden a la página web pero no interactúan en ella, el número de interacciones que recibe una publicación en redes sociales, como “me gustas”, comentarios o “compartidos”, y el número de seguidores en redes sociales. Estos *KPIs* se adecúan a las estrategias de Marketing de la empresa y su estudio va a permitir observar qué acciones *online* y *offline* de las mencionadas anteriormente funcionan y cuáles se pueden mejorar. Además, se va a controlar e innovar el Plan de Marketing para estar al día con las tendencias y novedades del mercado y conseguir que la empresa sea conocida y actual. El equipo de *Capsule* se va a reunir periódicamente, aproximadamente una vez al mes, para discutir la situación de la empresa y aportar nuevas ideas o sugerencias relacionadas con el Marketing (Equipo de Redacción, 2021).

## 6.1 Marketing Mix

El Marketing Mix fue creado por el profesor Neil H. Borden, y recoge todas las herramientas necesarias para implementar tácticas que permitan a la empresa llevar a cabo un plan eficiente y cumplir con los objetivos de marketing. Además, ayuda a tomar decisiones cuando la compañía quiere lanzar un nuevo producto o servicio y probar una estrategia de marketing (Team Asana, 2023).

Por otro lado, el profesor Jerome McCarthy resumió el Marketing Mix en cuatro puntos clave conocidos como las cuatro “P” del marketing. El producto, el precio, el punto de venta y la promoción son los factores principales que se deben tener en cuenta en marketing al diseñar la estrategia de una campaña. La estrategia de marketing debe comunicar lo que el producto proporcionará al cliente, demostrar por qué el valor del producto coincide con su precio, aparecer en los puntos de venta donde el público objetivo de la empresa es frecuente y usar estrategias de promoción efectivas para llegar a los clientes potenciales. Además, para usar las cuatro “P” de manera efectiva se deben incorporar en cada paso de la campaña de marketing, desde las etapas iniciales de organización hasta el lanzamiento (Team Asana, 2023). En la Figura 13, se pueden observar las cuatro “P” del Marketing Mix aplicadas a *Capsule*.

Figura 13: Las cuatro “P” del Marketing Mix



Fuente: Elaboración propia

El “producto” se refiere al producto físico y al servicio que vende *Capsule*. Las campañas de marketing de la empresa deben comenzar con una comprensión clara y detallada del producto, cómo atrae al cliente objetivo y qué necesidades de los consumidores satisface. *Capsule* venderá principalmente los vestidos de invitada a mujeres con edades entre 18 y 40 años que tienen un evento especial al que acudir. Sin embargo, a diferencia de los productos de los competidores, *Capsule* ofrecerá diseños a medida confeccionados con telas de segunda mano para aquellos clientes que tienen un compromiso con la ética y la sostenibilidad de la

moda, guardan otro vestido de invitada elaborado con una tela que aprecian y que desean utilizar en otro diseño, o tienen un presupuesto ajustado y quieren un traje de invitada con un precio asequible. Por lo tanto, la empresa realizará campañas que enfatizen, por ejemplo, la característica de la asequibilidad del producto, con el objetivo de dirigirse específicamente a clientes jóvenes que tienen un evento especial al que acudir y quieren comprar un vestido de invitada diseñado a medida pero tienen un presupuesto ajustado (Team Asana, 2023).

El “precio” es la cantidad de dinero que *Capsule* debe cobrar por el producto para obtener ganancias. Al crear la estrategia de precios, se va a comenzar observando a la competencia. Examinar cuánto cobran los competidores proporciona a la empresa una correcta idea de cuánto están dispuestos a pagar los clientes potenciales por productos similares. Como se puede observar en la Tabla 1 en el apartado 3.1.2 Competidores, los precios de los competidores de *Capsule* se sitúan entre los 15€ y los 3400€. Se trata de un intervalo muy amplio, por lo que no es una referencia relevante. Por lo tanto, *Capsule* va a utilizar otras herramientas como el valor percibido del producto, es decir, lo que quiere dar a entender la empresa con el precio respecto al servicio que ofrece. Los vestidos de invitada de *Capsule* tienen un diseño a medida único y exclusivo para eventos especiales. Sin embargo, para la confección se utilizan telas de segunda mano, por lo que la empresa ofrece una opción económica y los clientes estarán dispuestos a pagar precios asequibles. Además, para determinados diseños se necesitará utilizar telas adicionales de otros vestidos de invitada, por lo que el producto tendrá distintos niveles de precios. Finalmente, *Capsule* debe tener en cuenta la cantidad que se necesita invertir para crear el producto. Aproximadamente, 24€ se corresponden al pago que deberá realizar la empresa al proveedor de la tela, 48€ a la remuneración del servicio proporcionado por el taller de costureras y 48€ a la compensación de los costes que deberá incurrir *Capsule* en el proceso de producción y a los beneficios de la venta. Por lo tanto, teniendo en cuenta toda la información mencionada, el producto de *Capsule* tendrá un precio medio de 120€ (Team Asana, 2023).

El “punto de venta” se refiere a la localización de *Capsule* respecto a la ubicación del cliente y dónde necesita colocar la publicidad para llegar al público objetivo. El cliente objetivo de *Capsule* compra productos y servicios similares a través de la tienda física y la página web de los competidores de la empresa, lugares que también utilizará *Capsule* para vender sus productos. El servicio de la empresa debe estar disponible donde viven, compran y trabajan los clientes potenciales, como los distritos centrales de Madrid, ya que es poco probable que

los clientes acudan a la tienda física desde lejos para comprar el producto. Como se ha explicado anteriormente, el método de marketing más eficaz para lograrlo y con el que posiblemente la empresa obtenga un mayor retorno son las inversiones en SEO local. De la misma manera, para ubicar al público objetivo en línea, *Capsule* se va a dirigir a *microinfluencers* en las redes sociales como *Instagram* que pertenezcan a la Generación Z, para publicitarse en plataformas que estén dirigidas a audiencias de esa edad (Team Asana, 2023).

Finalmente, la “promoción” se refiere a los medios a través de los cuales va a fomentar *Capsule* la venta del producto y servicio. Al diseñar la estrategia de promoción, la empresa va a tener en cuenta la manera en la que desea que el público objetivo, es decir, las mujeres con edades entre 18 y 40 años que quieren comprar un vestido de invitada, perciba sus mensajes. Por lo tanto, los mensajes van a reflejar que *Capsule* es una marca elegante, sofisticada y de calidad. La competencia de la empresa promociona sus productos a través de la página web, las redes sociales y los eventos en sus tiendas físicas, canales de distribución que también utilizará *Capsule*, ya que son los medios a través de los cuales el público objetivo recibe principalmente la información. La empresa también determinará qué mensajes funcionan adecuadamente en diferentes plataformas. Por ejemplo, se realizarán publicaciones de varios párrafos en la página web de la empresa, ya que se trata de una excelente oportunidad de SEO. No se cambiará drásticamente el mensaje promocionado en los canales sino que se adaptará el formato del contenido para que coincida con cada plataforma. Por ejemplo, se publicarán vídeos cortos en la red social *TikTok* mostrando los vestidos de invitada en *microinfluencers* (Team Asana, 2023).

## 7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Una de las partes más importantes del plan de negocio de *Capsule* es el Plan Económico Financiero. Se va a realizar a corto, a medio y a largo plazo para analizar la viabilidad económica y financiera del proyecto de *Capsule*. El plan se compondrá de varios apartados y una estructura económica y financiera clara y precisa. El objetivo es que cualquier persona, ya sea un socio, un inversionista o un banco, pueda observar e interpretar la viabilidad del proyecto. Se compondrá de los siguientes apartados que se desarrollarán más adelante: plan de inversión inicial, plan de financiación, plan de operaciones, balance de situación

provisional, previsión de tesorería y análisis de viabilidad. Además, el plan se va a planificar y proyectar tres años, aunque los dos últimos tienen una probabilidad más alta de sufrir variaciones (Navarro, s. f.).

### 7.1 Plan de inversión inicial

En este apartado, se van a indicar las inversiones o gastos iniciales que requiere el proyecto de *Capsule* para comenzar y las inversiones que se deberán realizar en los siguientes tres años. Se va a determinar el coste de inversión inicial, es decir, qué bienes se necesitan para comenzar las actividades de la empresa y cuánto dinero van a suponer. Además, se va a determinar qué inversiones en otros bienes necesitará el proyecto desde el inicio hasta el año tres (Navarro, s. f.).

En la Tabla 7 se puede observar que *Capsule* deberá realizar una inversión inicial en inmovilizado de 1.320€ en total. Además, teniendo en cuenta la vida útil de cada uno de los elementos que componen el inmovilizado, la empresa deberá amortizar anualmente 337€.

Tabla 7: Inversión en Inmovilizado

<u>INVERSIÓN EN INMOVILIZADO</u>			
	Importe	Vida útil	Amortización anual
Escritorio	120	5	24
Sillas (3)	150	5	30
Biombo	120	5	24
Burros (2)	20	5	4
Maniquí	50	5	10
Espejo de pie	60	5	12
iPad (10th generation)	410	4	103
iPhone (SE 3rd generation)	390	3	130
<u>TOTAL</u>	1.320		337

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la Tabla 8 se puede observar que *Capsule* deberá realizar una inversión en existencias anual de 18€ en total para comprar el material que el equipo necesita para atender adecuadamente a los clientes en la tienda física. El taller de costureras se encargará de adquirir las materias primas y los suministros restantes necesarios para la confección de los

vestidos de invitada. Es importante aclarar que las telas no se han incluido debido a que se estima que aproximadamente el 60% de los clientes proporcionarán vestidos de invitada a partir de los cuales se adquirirán las telas necesarias para la confección de los nuevos diseños. Además, a aquellos proveedores que se les compre las telas de antiguos vestidos de invitada, se va a compensar el coste con el precio adicional que pagarán los clientes por dichas telas.

Tabla 8: Inversión en Existencias

<u>INVERSIÓN EN EXISTENCIAS</u>	
Alfiler (600)	6
Cinta métrica	5
Tiza de sastre (10)	7
<u>TOTAL</u>	18

Fuente: Elaboración propia

## 7.2 Plan de financiación

En este apartado, se va a especificar de dónde se obtendrán los recursos económicos y financieros que se necesitan para iniciar el proyecto de *Capsule*. La financiación se dividirá en dos apartados: los recursos propios y los recursos ajenos. Los recursos propios son los aportes de capital que cada uno de los socios hará al inicio del proyecto. Por otro lado, los recursos ajenos son las fuentes de financiación que la empresa tendrá que devolver en un determinado plazo de tiempo. Este tipo de financiación tendrá un coste, ya que se trata de un préstamo a largo plazo como se explicará más adelante (Navarro, s. f.).

Como se puede observar en la Tabla 9, los recursos propios de *Capsule* ascenderán a 26.000€ y serán aportados por los miembros del equipo de *Capsule*. Sofía Gómez, CEO y fundadora de la empresa, aportará el 51% del capital, es decir, 13.260€, y el resto de miembros del equipo aportará el 49% restante del capital a partes iguales, es decir, 6.370€ cada uno.

Tabla 9: Recursos propios

<u>RECURSOS PROPIOS</u>		
	Aportaciones	
Sofía Gómez	51%	13.260
Elena Alcaide	25%	6.370
Lucía Vida	25%	6.370
<u>TOTAL</u>	100%	26.000

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los recursos ajenos de *Capsule* consistirán de un préstamo *online* para autónomos y pymes de la empresa de servicios financieros BBVA. La marca cumple con los requisitos necesarios para solicitar el préstamo, ya que la CEO y fundadora de la empresa, Sofía Gómez, tiene cuenta en BBVA desde hace más de seis meses. Como se puede observar en la Tabla 10, la cantidad total del préstamo será de 8.000€ y se devolverá en ocho años en cuotas de 1.339€ al año. La tasa de interés será del 6,98% y tiene una comisión de apertura de 100€ (BBVA, s. f.).

Tabla 10: Amortización del préstamo

<u>AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO</u>				
Años	Anualidad	Intereses	Capital amortizado	Capital pendiente de amortizar
1 enero 2023	-	-	-	8.000
31 diciembre 2023	1.339	558	780	7.220
31 diciembre 2024	1.339	504	835	6.385
31 diciembre 2025	1.339	446	893	5.492
31 diciembre 2026	1.339	383	955	4.537
31 diciembre 2027	1.339	317	1.022	3.514
31 diciembre 2028	1.339	245	1.093	2.421
31 diciembre 2029	1.339	169	1.170	1.251
31 diciembre 2030	1.339	87	1.251	0

Fuente: Elaboración propia

### 7.3 Plan de operaciones

En la cuenta de pérdidas y ganancias, también llamada cuenta de explotación, se van a incluir las proyecciones de los ingresos y los gastos de explotación que se prevé que tenga el negocio

de *Capsule*. Una vez se analicen, se obtendrá un resultado con el cual se sabrá si el proyecto es viable económicamente. La estimación de los ingresos y los gastos que se van a reflejar en el plan será lo más real y objetiva posible, y se justificará debidamente de dónde y cómo provienen. En resumen, el plan de operaciones es la corriente económica del plan económico financiero (Navarro, s. f.).

Como se puede observar en la Tabla 11, los ingresos de *Capsule* provendrán únicamente de la venta de los vestidos de invitada. Las ventas se han calculado teniendo en cuenta un precio medio de 120€ por vestido de invitada durante los tres primeros años, 216 clientes en total durante el primer año y un aumento del 60% de la clientela durante los dos años posteriores, es decir, 360 clientes el segundo año y 600 el tercer año. Una vez más, es importante aclarar que el importe de las telas no se ha incluido debido a que se estima que aproximadamente el 60% de los clientes proporcionarán vestidos de invitada a partir de los cuales se adquirirán las telas necesarias para la confección de los nuevos diseños. Además, a aquellos proveedores que se les compre las telas de antiguos vestidos de invitada, se va a compensar el coste con el precio adicional que pagarán los clientes por dichas telas.

Por otro lado, los principales gastos de la empresa provendrán de:

- La compra de existencias especificada en la Tabla 8, que se mantendrá constante en 18€ cada año.
- Los costes laborales de los tres miembros del equipo, que se corresponden con el salario mínimo interprofesional en 2023 en España de 630€ al mes, teniendo en cuenta que los empleados tienen un contrato a jornada parcial; y las contribuciones a la Seguridad Social, que representan el 30% del salario.
- La comisión correspondiente al taller de costureras, que supondrá un 40% sobre el importe total de las ventas.
- Los gastos destinados a marketing, que representarán un 5% del disponible especificado en el balance de situación anual en el apartado 7.4 Balance de situación provisional.
- El alquiler de la tienda física, que supondrá una cifra constante de 120€ al mes.
- La tarifa del teléfono, que costará 35€ fijos al mes. La tarifa del teléfono es la tarifa de móvil Superior BM de Movistar con datos y llamadas ilimitadas (Movistar, s. f.).

Como se puede observar en la Tabla 11, teniendo en cuenta todos los ingresos y los gastos mencionados, se ha obtenido el EBITDA de la empresa de los tres primeros años. Según la amortización constante anual de 337€ especificada en la Tabla 7, se ha calculado el EBIT. Además, teniendo en cuenta los intereses descritos en la Tabla 10, se ha obtenido el EBT. Dado que la empresa deberá pagar anualmente un Impuesto sobre Beneficios (IS) del 25% sobre el EBT en caso de ser positivo, finalmente se ha calculado un resultado neto de -18.343€ el primer año, -6.976€ el segundo año y 8.052€ el tercer año. En los primeros dos años del negocio se obtiene un resultado neto negativo pero que aumenta anualmente hasta ser positivo en el tercer año. Por lo tanto, se puede determinar que el proyecto de *Capsule* será cada vez más viable a nivel económico.

Tabla 11: Evolución prevista de ingresos y gastos

<u>EVOLUCIÓN PREVISTA DE INGRESOS Y GASTOS</u>			
Cuenta de resultados			
	31 diciembre 2023	31 diciembre 2024	31 diciembre 2025
INGRESOS	25.920	43.200	72.000
Ventas	25.920	43.200	72.000
GASTOS	(43.368)	(49.335)	(60.482)
Existencias	(18)	(18)	(18)
Costes laborales	(29.484)	(29.484)	(29.484)
Taller	(10.368)	(17.280)	(28.800)
Marketing	(1.638)	(694)	(320)
Alquiler	(1.440)	(1.440)	(1.440)
Teléfono	(420)	(420)	(420)
EBITDA	(17.448)	(6.135)	11.518
Amortizaciones	(337)	(337)	(337)
EBIT	(17.784)	(6.472)	11.182
Intereses	(558)	(504)	(446)
EBT	(18.343)	(6.976)	10.736
Impuestos	0	0	(2.684)
<u>RESULTADO NETO</u>	(18.343)	(6.976)	8.052

Fuente: Elaboración propia

#### 7.4 Balance de situación provisional

El balance de situación es el patrimonio que tendrá la empresa en un momento determinado, es decir, el valor contable de los bienes y las obligaciones que la compañía poseerá en una fecha concreta. El activo indica los bienes y los derechos que tiene la compañía y el pasivo de dónde proceden los recursos para pagar dichos bienes. Se va a proyectar a futuro cómo estará el balance de situación en cada uno de los tres años para saber cuál será el patrimonio neto del proyecto a los tres años y su evolución (Navarro, s. f.).

Como se puede observar en las Tablas 12, 13, 14 y 15, que describen la situación patrimonial y financiera de *Capsule* durante los tres primeros años, la empresa dispondrá de:

- Un activo no corriente proveniente del inmovilizado material y la amortización acumulada del inmovilizado anterior, ambos calculados en la Tabla 7.
- Un activo corriente proveniente de las existencias calculadas en la Tabla 8 y el disponible calculado en la Tabla 17.
- Un patrimonio neto proveniente del capital descrito en el apartado 7.2, y los resultados netos negativos de años anteriores y los resultados del ejercicio, ambos calculados en el apartado 7.3 Plan de operaciones.
- Una deuda a largo plazo, que corresponde al capital pendiente de amortizar especificado en la Tabla 10.
- Una deuda a corto plazo, que corresponde al capital amortizado especificado en la Tabla 10 y a la comisión de apertura de 100€ el primer año.

En resumen, el patrimonio neto de la empresa será inicialmente de 26.000€, disminuirá a 7.657€ el primer año y a 682€ el segundo año, pero ascenderá a 8.734€ el tercer año.

Tabla 12: Situación patrimonial y financiera (Enero 2023)

<u>SITUACIÓN PATRIMONIAL Y FINANCIERA</u>			
SITUACIÓN INICIAL			
1 enero 2023			
<u>ACTIVO</u>	34.100	<u>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</u>	34.100
ACTIVO NO CORRIENTE	1.320	PATRIMONIO NETO	26.000
Inmovilizado material	1.320	Capital	26.000
		PASIVO	7.220
		Deuda a largo plazo	7.220
ACTIVO CORRIENTE	32.780	PASIVO CORRIENTE	880
Existencias	18	Deuda a corto plazo	880
Disponible	32.763		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Situación patrimonial y financiera (Diciembre 2023)

<u>SITUACIÓN PATRIMONIAL Y FINANCIERA</u>			
31 diciembre 2023			
<u>ACTIVO</u>	14.877	<u>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</u>	14.877
ACTIVO NO CORRIENTE	984	PATRIMONIO NETO	7.657
Inmovilizado material	1.320	Capital	26.000
Amortización acumulada del inmovilizado material	(337)	Resultado ejercicio	(18.343)
		PASIVO	6.385
		Deuda a largo plazo	6.385
ACTIVO CORRIENTE	13.894	PASIVO CORRIENTE	835
Existencias	18	Deuda a corto plazo	835
Disponible	13.876		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Situación patrimonial y financiera (Diciembre 2024)

<u>SITUACIÓN PATRIMONIAL Y FINANCIERA</u>			
31 diciembre 2024			
<u>ACTIVO</u>	7.067	<u>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</u>	7.067
ACTIVO NO CORRIENTE	647	PATRIMONIO NETO	682
Inmovilizado material	1.320	Capital	26.000
Amortización acumulada del inmovilizado material	(673)	Resultado ejercicio	(6.976)
		Resultados negativos ejercicios anteriores	(18.343)
		PASIVO	5.492
		Deuda a largo plazo	5.492
ACTIVO CORRIENTE	6.420	PASIVO CORRIENTE	893
Existencias	18	Deuda a corto plazo	893
Disponible	6.402		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Situación patrimonial y financiera (Diciembre 2025)

<u>SITUACIÓN PATRIMONIAL Y FINANCIERA</u>			
31 diciembre 2025			
<u>ACTIVO</u>	14.226	<u>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</u>	14.226
ACTIVO NO CORRIENTE	311	PATRIMONIO NETO	8.734
Inmovilizado material	1.320	Capital	26.000
Amortización acumulada del inmovilizado material	(1.010)	Resultado ejercicio	8.052
		Resultados negativos ejercicios anteriores	(25.318)
		PASIVO	4.537
		Deuda a largo plazo	4.537
ACTIVO CORRIENTE	13.915	PASIVO CORRIENTE	955
Existencias	18	Deuda a corto plazo	955
Disponible	13.898		

Fuente: Elaboración propia

### 7.5 Previsión de tesorería

La tesorería es la parte financiera de la empresa, es decir, los cobros y los pagos que tendrá que realizar la empresa en el día a día. Con este documento se pretende proyectar a futuro el flujo de efectivo del proyecto, es decir, los cobros y los pagos estimados a tres años que se prevén que tenga la empresa. El objetivo es conocer si el proyecto es viable financieramente y detectar posibles tensiones o déficit de tesorería y posibles excedentes. En resumen, la previsión de tesorería es la corriente financiera del plan económico financiero (Navarro, s. f.).

Teniendo en cuenta los cobros que tendrá la empresa durante los tres primeros años, es decir, las ventas especificadas en la Tabla 11, y los pagos que tendrá la compañía durante esos mismos años, es decir, los gastos especificados en la Tabla 11 y el capital amortizado de cada año descrito en la Tabla 10, se ha calculado el saldo de los tres primeros años de *Capsule*. Además, según los saldos iniciales, es decir, el disponible de cada año anterior descrito en los balances de situación en el apartado 7.4 Balance de situación provisional, se ha obtenido finalmente el disponible de los tres primeros años de la empresa. Como se puede observar en la Tabla 16, se estima un disponible de 13.876€ el primer año, 6.402€ el segundo año y

13.898€ el tercer año. En los tres años se calcula un flujo de efectivo positivo y, aunque disminuye entre del primer año al segundo año, el proyecto de *Capsule* es viable a nivel financiero y no existirán tensiones o déficit de tesorería durante los tres primeros años.

Tabla 16: Presupuesto de tesorería

<u>PRESUPUESTO DE TESORERÍA</u>			
	2023	2024	2025
Ventas	25.920	43.200	72.000
COBROS	25.920	43.200	72.000
Existencias	(18)	(18)	(18)
Costes laborales	(29.484)	(29.484)	(29.484)
Producción	(10.368)	(17.280)	(28.800)
Marketing	(1.638)	(694)	(320)
Alquiler	(1.440)	(1.440)	(1.440)
Teléfono	(420)	(420)	(420)
Intereses	(558)	(504)	(446)
Capital amortizado	(880)	(835)	(893)
Impuestos	0	0	(2.684)
PAGOS	(44.806)	(50.674)	(64.504)
SALDO	(18.886)	(7.474)	7.496
SALDO INICIAL	32.763	13.876	6.402
<u>DISPONIBLE</u>	13.876	6.402	13.898

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la Tabla 17 se han calculado los flujos de caja de los tres primeros años a partir del saldo y los intereses descritos en la Tabla 16, con el objetivo de calcular más adelante el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Rentabilidad del proyecto de *Capsule*.

Tabla 17: Flujos de caja

<u>FLUJOS DE CAJA</u>			
	2023	2024	2025
Saldo	(18.886)	(7.474)	7.496
Intereses	558	504	446
<u>FLUJOS DE CAJA</u>	(18.328)	(6.970)	7.941

Fuente: Elaboración propia

## 7.6 Análisis de viabilidad

Para que el proyecto se pueda llevar a cabo, el plan de *Capsule* deberá tener unos resultados positivos económicos y financieros. Además, los datos deberán demostrar que la inversión a realizar genera una rentabilidad atractiva. Por lo tanto, el objetivo del análisis de viabilidad del proyecto es demostrar que genera beneficios atractivos y liquidez suficiente para realizar la inversión (Navarro, s. f.).

Para comenzar, se ha calculado el Valor Actual Neto (VAN) de la inversión para conocer la viabilidad y la rentabilidad del proyecto de *Capsule*. Para ello, se ha tomado como coste de capital la tasa de interés del préstamo que recibirá la empresa, mostrada en la Tabla 10, y los flujos de caja calculados en la Tabla 17. Como se puede observar en la Tabla 18, se ha obtenido un VAN de -16.736€. Dado que es negativo, significa que el proyecto de inversión de *Capsule* no es viable ni rentable, y no obtendrá ganancias.

Tabla 18: Valor Actual Neto (VAN)

<u>VALOR ACTUAL NETO</u>			
Tasa de descuento	6,98%		
Flujos de caja	(18.328)	(6.970)	7.941
<u>VAN</u>	(16.736)		

Fuente: Elaboración propia

También se ha calculado la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) para conocer la tasa de rentabilidad del proyecto de *Capsule*. La TIR se ha obtenido a partir de la inversión inicial de 34.100€ que la empresa deberá realizar al comienzo del primer año y los flujos de caja de los tres primeros años calculados en la Tabla 17. Como se puede observar en la Tabla 19, se ha obtenido una TIR negativa de -59,90%. Dado que el resultado es mucho menor que la rentabilidad mínima requerida, es decir, el coste de capital de 6,98% que se ha utilizado para calcular el VAN, significa que la inversión no es viable.

Tabla 19: Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

<u>TASA INTERNA DE RENTABILIDAD</u>				
Flujos de caja	(34.100)	(18.328)	(6.970)	7.941
<u>TIR</u>	-59,90%			

Fuente: Elaboración propia

También se ha calculado un ratio para analizar la rentabilidad económica de *Capsule* durante los tres primeros años. Para ello, se ha utilizado el EBIT calculado en la Tabla 11 y el activo de cada año calculado en los balances de situación del apartado 7.4 Balance de situación provisional. Como se puede observar en la Tabla 20, los ratios obtenidos de los dos primeros años son negativos aunque crecen anualmente hasta el tercer año que se obtiene un ratio positivo. Estos resultados significan que la rentabilidad económica de *Capsule* será más favorable cada año. Sin embargo, demuestran que la capacidad que tienen los activos de la empresa para generar beneficios, independientemente de la financiación, es nula los dos primeros años aunque relativamente alta el tercer año.

Tabla 20: Análisis de rentabilidad económica

<u>ANÁLISIS DE RENTABILIDAD ECONÓMICA</u>			
	2023	2024	2025
EBIT	(17.784)	(6.472)	11.182
Activo	14.877	7.067	14.226
<u>RENTABILIDAD ECONÓMICA</u>	-119,54%	-91,58%	78,60%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se ha calculado un ratio para analizar la rentabilidad financiera de *Capsule* durante los tres primeros años del negocio. Para ello, se han utilizado los resultados netos anuales calculados en la cuenta de pérdidas y ganancias en la Tabla 11 y los patrimonios netos anuales calculados en los balances de situación en el apartado 7.4 Balance de situación provisional. Como se puede observar en la Tabla 21, los ratios obtenidos de los dos primeros años son negativos y disminuyen anualmente, aunque el ratio obtenido del tercer año es positivo. Estos resultados significan que la rentabilidad que el patrimonio neto representa sobre el beneficio neto de la empresa no es favorable los dos primeros años pero sí lo es el tercer año.

Tabla 21: Análisis de rentabilidad financiera

<u>ANÁLISIS DE RENTABILIDAD FINANCIERA</u>			
	2023	2024	2025
Resultado neto	(18.343)	(6.976)	8.052
Patrimonio neto	7.657	682	8.734
<u>RENTABILIDAD FINANCIERA</u>	-239,54%	-1023,24%	92,19%

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, *Capsule* tendrá unos resultados negativos a nivel económico y financiero los dos primeros años. Sin embargo, según las previsiones, la empresa logrará obtener beneficios atractivos y liquidez suficiente el tercer año. No obstante, el proyecto tiene un VAN negativo y la TIR es inferior a la rentabilidad mínima requerida, por lo que la inversión no es viable. Finalmente, la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera son negativas los dos primeros años aunque aumenta hasta ser positiva el tercer año, por lo que la empresa ofrece una rentabilidad más atractiva cada año.

## 8. GESTIÓN DE RIESGOS Y HOJA DE RUTA

### 8.1 Hoja de ruta

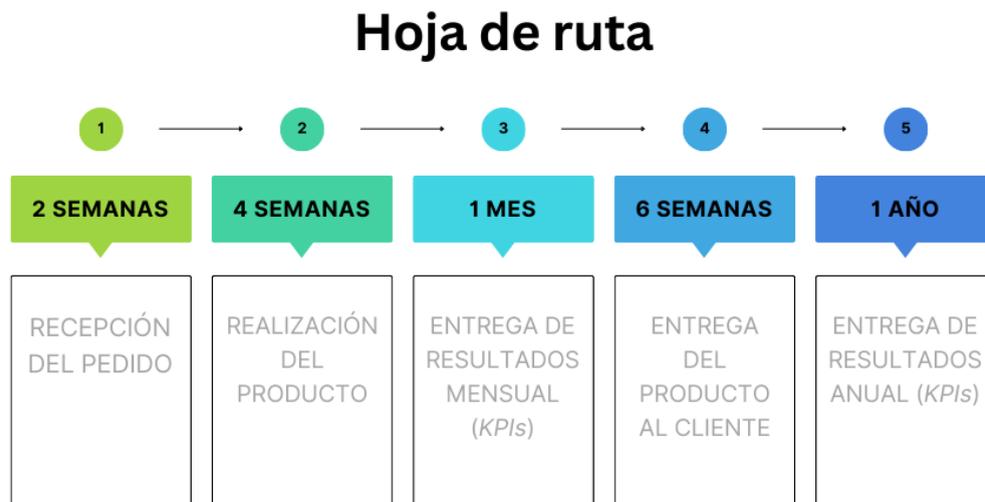
La hoja de ruta es una herramienta de planificación visual que va a representar el plan estratégico de *Capsule*, como se puede observar en la Figura 14. Es una visualización del estado actual, del resultado al que se quiere llegar, qué se debe hacer para lograrlo y en qué plazos. Por lo tanto, los componentes del plan van a ser el objetivo general, la estrategia, los recursos, la estimación de plazos y las partes involucradas (Stsepanets, 2023).

1. Objetivo general: *Capsule* desea conseguir los primeros 216 clientes de la empresa durante el primer año. A partir del análisis de la competencia, el estudio de mercado y la definición de los puntos fuertes y débiles de la compañía realizados anteriormente, se considera el objetivo general alcanzable y fundamentado. Además, se han tenido en cuenta los recursos, la situación de partida y las capacidades de *Capsule*.
2. Estrategia: *Capsule* va a lograr el objetivo general establecido a través de la compleción de las actividades del plan de producción y de las acciones *online* y

*offline* del plan de marketing. Algunas de ellas son la utilización de las redes sociales, la página web y el correo electrónico, el posicionamiento SEO, la organización de pequeños eventos, la búsqueda de *microinfluencers*, la adquisición de las telas, el acuerdo de la fecha de entrega del vestido de invitada y el control de la calidad del producto final.

3. Recursos: *Capsule* requiere principalmente para realizar las actividades de la estrategia, de las telas de segunda mano, la tienda física, las redes sociales, la página web y el correo electrónico, y el préstamo para autónomos y pymes de BBVA.
4. Estimación de plazos: los resultados claves para conseguir el objetivo propuesto se entregarán una vez al mes y se van a utilizar para ello *KPIs*. Algunos de los *KPIs* que se usarán serán el número de visitas a la página web, la tasa de rebote, el número de interacciones que recibe una publicación en redes sociales y el número de seguidores en redes sociales. Sin embargo, principalmente se utilizarán el número de pedidos recibidos, el número de productos en proceso de realización y el número de productos pendientes de entregar a los clientes, ya que son las etapas significativas del proceso de producción. Los plazos serán de dos semanas para la recepción del pedido, de dos semanas para la realización del producto y de dos semanas para la entrega del producto al cliente. Por lo tanto, el plazo definido desde la recepción del producto hasta la entrega al cliente será de seis semanas en total, aunque se trata de un período flexible y general.
5. Partes involucradas: para conseguir el objetivo general se requiere la contribución de diferentes partes involucradas en el proceso, que serán el equipo de tres personas que forman la empresa y los departamentos de Finanzas y Legal, Marketing y Desarrollo, y Diseño, los clientes, los proveedores, el taller de costureras *Ellas lo bordan* y la empresa de transporte *Correos*.

Figura 14: Hoja de ruta



Fuente: Elaboración propia

### 8.2 Matriz de riesgos

La matriz de riesgos es una herramienta de análisis de riesgos que va a permitir evaluar la probabilidad y la gravedad de los riesgos a los que se puede enfrentar el proyecto de *Capsule*. Una vez se haya evaluado la probabilidad y la gravedad de cada riesgo, se va a poder ubicarlo en la matriz para calcular la calificación de su impacto. Estas calificaciones ayudarán al equipo de *Capsule* a definir qué prioridad asignar a los riesgos para gestionarlos de manera efectiva (Team Asana, 2022).

Para comenzar, se van a determinar los riesgos potenciales que pueden afectar a *Capsule* y que se incluirán más tarde en la matriz, clasificándolos en las distintas categorías que se deben tener en cuenta (Team Asana, 2022):

- Riesgo estratégico: la elección del taller de costureras incorrecto y las quejas sobre la empresa, ya que son riesgos que implican un error de decisión o de rendimiento.
- Riesgo operativo: la mala planificación en el proceso de producción y la falta de comunicación entre los departamentos de la empresa, ya que son errores de proceso o de procedimiento.
- Riesgo financiero: los cambios en el mercado, los nuevos competidores y el impago por parte de los clientes, ya que son eventos que pueden causar una pérdida de ganancias en la empresa.

- Riesgo técnico: la interrupción de la página web, ya que es un aspecto relacionado con la tecnología de la empresa.

A continuación, se va a identificar la escala de gravedad, que se situará en las columnas de la matriz. La escala de gravedad mide cómo de graves serán las consecuencias de cada riesgo. La matriz tendrá cinco niveles según esta escala: insignificante (1), el riesgo generará pocas consecuencias si ocurre, menor (2), las consecuencias se gestionarán con facilidad, moderada (3), las consecuencias tardarán en disminuir, importante (4), las consecuencias serán significativas y pueden causar daños a largo plazo, y catastrófica (5), las consecuencias serán muy perjudiciales y puede resultar difícil recuperarse para la empresa (Team Asana, 2022). Teniendo en cuenta estos criterios, se van a clasificar los riesgos en:

- Insignificantes (1): no hay riesgos.
- Menores (2): la interrupción de la página web.
- Moderados (3): las quejas sobre la empresa, los cambios en el mercado y los nuevos competidores.
- Importantes (4): la elección del taller de costureras incorrecto, la falta de comunicación entre los departamentos de la empresa y el impago por parte de los clientes.
- Catastróficos (5): la mala planificación en el proceso de producción.

A continuación, se va a identificar la escala de probabilidad, que se situará en las filas de la matriz. La escala de probabilidad identifica cómo de probable es que ocurra cada riesgo. La matriz tendrá cinco niveles según esta escala: muy probable (5), es bastante seguro que el riesgo suceda en algún momento, probable (4), existe una gran probabilidad de que el riesgo suceda, posible (3), el riesgo podría suceder, no es probable (2), existe una gran probabilidad de que el riesgo no suceda, y muy improbable (1), el hecho de que el riesgo suceda es una posibilidad remota (Team Asana, 2022). Teniendo en cuenta estos criterios, se van a clasificar los riesgos en:

- Muy probables (5): no hay riesgos.
- Probables (4): los cambios en el mercado y los nuevos competidores.
- Posibles (3): la interrupción de la página web.
- No son probables (2): las quejas sobre la empresa y el impago por parte de los clientes.

- Muy improbables (1): la elección del taller de costureras incorrecto, la mala planificación en el proceso de producción y la falta de comunicación entre los departamentos de la empresa.

Como se puede observar en la Tabla 22, se ha situado en la matriz cada riesgo mencionado anteriormente en función de su probabilidad y gravedad, . El nivel de impacto del riesgo ha sido organizado por color de verde a rojo y se calculará más adelante multiplicando los números de la fila y la columna en donde se ha ubicado cada riesgo (Team Asana, 2022).

Tabla 22: Matriz de riesgos

MATRIZ DE RIESGOS					
Gravedad/ Probabilidad	1 Insignificante	2 Menor	3 Moderada	4 Importante	5 Catastrófica
5 Muy probable	5	10	15	20	25
4 Probable	4	8	12 Cambios en el mercado Nuevos competidores	16	20
3 Posible	3	6 Interrupción de la página web	9	12	15
2 No es probable	2	4	6 Quejas sobre la empresa	8 Impago por parte de clientes	10
1 Muy improbable	1	2	3	4 Elección incorrecta del taller de costureras Falta de comunicación entre departamentos	5 Mala planificación en el proceso de producción
Bajo (1-6)		Medio (7-12)		Alto (13-25)	

Fuente: Elaboración propia

El nivel de impacto de cada riesgo se va a clasificar en una escala de 1 a 25 y con estos valores numéricos se va a poder determinar qué riesgos son de máxima prioridad (Team Asana, 2022):

- Riesgo bajo (1-6): es probable que los eventos no sucedan y, si suceden, no tendrán consecuencias significativas para la empresa.
- Riesgo medio (7-12): son un inconveniente y pueden causar contratiempos en el proyecto, por lo que no se deben ignorar pero tampoco es necesario que sean la principal prioridad.
- Riesgo alto (13-25): si no se tienen en cuenta, los eventos pueden provocar que el proyecto fracase dado que es probable que estos riesgos ocurran y tengan consecuencias graves.

Para obtener el impacto de cada riesgo, se va a utilizar la ecuación Probabilidad x Gravedad = Impacto (Team Asana, 2022):

- Elección de un taller de costureras incorrecto = Importante (4) x Muy improbable (1) = Riesgo bajo (4)
- Quejas sobre la empresa = Moderada (3) x No es probable (2) = Riesgo bajo (5)
- Mala planificación en el proceso de producción = Catastrófica (5) x Muy improbable (1) = Riesgo bajo (5)
- Falta de comunicación entre los departamentos de la empresa = Importante (4) x Muy improbable (1) = Riesgo bajo (4)
- Cambios en el mercado = Moderada (3) x Probable (4) = Riesgo medio (12)
- Nuevos competidores = Moderada (3) x Probable (4) = Riesgo medio (12)
- Impago por parte de los clientes = Importante (4) x No es probable (2) = Riesgo medio (8)
- Interrupción de la página web = Menor (2) x Posible (3) = Riesgo bajo (5)

Por lo tanto, los cambios en el mercado y los nuevos competidores son los riesgos más altos, por lo que serán a los que mayor prioridad deba dar la empresa.

## 9. CONCLUSIÓN

*Capsule* es una marca de vestidos de invitada diseñados a medida y confeccionados con telas de segunda mano, que se dirige a mujeres que tienen un evento especial al que acudir y desean comprar un traje único y exclusivo. El vestido tiene unas características específicas, ya que estas mujeres, que serán principalmente Millennials y de la Generación Z, buscan una opción sostenible y con un precio asequible. Por lo tanto, los competidores de *Capsule* son las marcas que alquilan y venden vestidos de invitada de segunda mano como *La más mona* o *Meloprestas.com*. Sin embargo, *Capsule* se diferencia de sus competidores porque ofrece diseños a medida y confeccionados con telas de segunda mano. Por lo tanto, también se dirige a aquellas mujeres que tienen un antiguo vestido de invitada cuyas telas desean reutilizar en un nuevo diseño.

*Capsule* tiene tres tipos de clientes: Cliente 1, que vende un antiguo vestido de invitada a la empresa cuyas telas no desea reutilizar en un nuevo diseño, Cliente 2, que tiene un antiguo vestido de invitada cuyas telas quiere reutilizar en un nuevo diseño, y Cliente 3, que no tiene un antiguo vestido de invitada y elegirá las telas compradas a Cliente 1 que desea reutilizar en un nuevo diseño. El proceso de producción durará seis semanas desde la solicitud de la cita previa por parte del cliente hasta la entrega del producto final. El diseño a medida se realizará a partir de la selección que el cliente realice de treinta combinaciones de parte de arriba y de parte de abajo originales de la marca. Además, la confección del vestido de invitada la realizará externamente el taller de costureras *Ellas lo bordan*.

El equipo de *Capsule* estará formado por tres socios de la empresa, que serán Sofía Gómez, CEO y fundadora de la empresa además de responsable del departamento de Finanzas y Legal, y dos personas que dirigirán respectivamente los departamentos de Marketing y Desarrollo, y de Diseño. El equipo proporcionará un trato personalizado a los clientes de manera presencial a través de la tienda física en Madrid y de manera *online* a través de las redes sociales, la página web y el correo electrónico. Además, la empresa se dirigirá a *microinfluencers* del sector de la moda para lograr más clientes, y utilizará las estrategias de marketing de posicionamiento SEO y la organización de pequeños eventos. El equipo se reunirá una vez al mes para compartir unos *KPIs*, como el número de visitas a la página web o el número de seguidores en redes sociales.

Finalmente, con un objetivo de venta de 216 vestidos de invitada durante el primer año que aumenta los dos años posteriores, y un precio medio de 120€, y a pesar del capital que aportarán los socios de la empresa y un préstamo para autónomos y pymes de BBVA, *Capsule* tendrá resultados negativos a nivel económico y financiero los dos primeros años pero que aumentarán hasta ser positivos el tercer año del negocio. Sin embargo, se enfrentará a determinados riesgos como los cambios en el mercado y los nuevos competidores.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Alcalde, J. C. (2017, 14 junio). *Modelo Canvas*. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Amed, I., Balchandani, A., Berg, A., Hedrich, S., Jensen, J. E., Le Merle, L. y Rölken, F. (2021, 1 diciembre). *El estado de la moda 2022: Una recuperación desigual y nuevas fronteras*. McKinsey & Company.  
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-estado-de-la-moda/es>
- Banco de España (s. f.). *Política monetaria*. Bde.es.  
<https://www.bde.es/bde/es/areas/polimone/>
- Barrera, T. (2021, 3 diciembre). *La IA En La Industria De La Moda: 6 Tecnologías Disruptivas*. The Tech Fashionista.  
<https://thetechfashionista.com/es/inteligencia-artificial-en-la-industria-de-la-moda/>
- BBVA (s. f.). *Préstamo Online Negocios para Autónomos y Pymes*. BBVA.  
<https://www.bbva.es/empresas/productos/financiacion/prestamo-para-autonomos-y-negocios.html>
- Blanch, A. (2018, 30 octubre). *El SEO y el SEM en tu startup*. Blog de arsys.es.  
<https://www.arsys.es/blog/seo-sem>
- Bryant, B.J. (2018, 1 febrero). *Cómo calcular la tasa de ahorro nacional*. CUIDA TU DINERO.  
<https://www.cuidatudinero.com/13075365/como-calcular-la-tasa-de-ahorro-nacional>
- Compromiso RSE (2021, 9 diciembre). *El 57% de los españoles lleva un estilo de vida más sostenible desde la pandemia*.  
<https://www.compromisorse.com/rse/2021/12/09/el-57-de-los-espanoles-lleva-un-estilo-de-vida-mas-sostenible-desde-la-pandemia/>
- Countrymeters.info (s. f.). *Población de España 2023*. <https://countrymeters.info/es/Spain>

Departamento de análisis Bankinter (2023, 30 marzo). *Previsión del PIB en España para 2023 y 2024 (actualizado)*. Blog Oficial de Bankinter. <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-pib-espana>

De La Cruz, I. (2023, 28 febrero). *Qué son los tipos de interés*. Investing.com ES. <https://es.investing.com/academy/trading/que-son-los-tipos-de-interes/>

Ellas lo bordan (s. f. a). *Costura con impacto*. Ellas lo bordan. <https://ellaslobordan.es/costura-con-impacto/>

Ellas lo bordan (s. f. b). *El taller*. Ellas lo bordan. <https://ellaslobordan.es/el-taller/>

Ellas lo bordan (s. f. c). *Haztupedido*. Ellas lo bordan. <https://ellaslobordan.es/haztupedido/>

Equipo de Redacción (2021, 19 marzo). *Plan de Marketing para Startups: todo lo que necesitas saber*. Nexo. <https://nexoprofessional.com/plan-de-marketing-para-startups/>

Expansión (s. f. a). *Desempleo de España*. Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>

Expansión (s. f. b). *SMI de España*. Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/smi/espana>

Expansión (s. f. c). *Tipos del BCE - Banco Central Europeo*. Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/zona-euro>

Fernández, R. (2023, 20 marzo). *El mercado mundial de artículos de segunda mano, usados y reacondicionados - Datos estadísticos*. Statista. <https://es.statista.com/temas/8684/mercado-mundial-de-articulos-de-segunda-mano-usados-y-reacondicionados/>

Fernández-Espina, Á. (2021, 18 junio). *Los vestidos de invitada más elegantes que puedes conseguir sin arruinarte están en estas tiendas de alquiler*. Mujer Hoy. <https://www.mujerhoy.com/moda/no-te-pierdas/vestidos-invitada-baratos-tiendas-segunda-mano-alquiler-vintage-tendencia-arrasa-influencers-20210617155926-nt.html>

- Fossatti, M. (s. f.). *Factores legales que afectan a una empresa, ¿cuáles son los más habituales?* Pymespedia.com.  
<https://pymespedia.com/factores-legales-que-afectan-a-una-empresa-cuales-son-los-mas-habituales/>
- Hill, T. (2021, 8 octubre). *SEO local: ¿Qué es? ¿Cómo se mejora?* SEOptimer.  
<https://www.seoptimizer.com/es/blog/seo-local/>
- Idealista (s. f.). *Alquiler de Oficina en Velázquez, 30.* Idealista.com.  
<https://www.idealista.com/inmueble/37955764/>
- Invertia (2021, 22 mayo). *Componente 12: Política Industrial España 2030.* El Español.  
[https://www.elespanol.com/wakeupspain/20210522/componente-politica-industrial-espana/583192295\\_0.html](https://www.elespanol.com/wakeupspain/20210522/componente-politica-industrial-espana/583192295_0.html)
- Luana (2022, 9 noviembre). *2023: 8 tendencias sociales y de consumo a tener en cuenta.* Mobilosoft.  
<https://mobilosoft.com/es/blog/8-consumidor-tendencias-sociales-2023/>
- Matelier (s. f.). *Crear diseño.* Matelierdesign.com.  
<https://matelierdesign.com/crear-diseno>
- Movistar (s. f.). *Superior BM.* Movistar.com.  
<https://www.movistar.es/empresas/movil/tarifas-moviles-empresas/superior-bm>
- Muguira, A. (2018, 12 agosto). *Análisis de la competencia: Qué es y cómo realizarlo.* QuestionPro.  
<https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-la-competencia/>
- Navarro, J. (s. f.). *Plan económico financiero de una empresa y Excel gratis.* NAVARRO FINANZAS.  
<https://navarrofinanzas.com/plan-economico-financiero-de-una-empresa/>
- Orús, A. (2023, 2 marzo). *Moda de segunda mano: compradores en el mundo por edad.* Statista.  
<https://es.statista.com/estadisticas/1229492/mujeres-que-compraron-ropa-calzado-o-acesorios-de-segunda-mano-por-edad/>

- Orús, A. (2022a, 31 mayo). *Productos de segunda mano adquiridos en España en 2021*. Statista.  
<https://es.statista.com/estadisticas/533416/productos-de-segunda-mano-adquiridos-en-espana/>
- Orús, A. (2022b, 21 noviembre). *Ropa de segunda mano: volumen de negocio mundial 2021-2026*. Statista.  
<https://es.statista.com/estadisticas/1229633/volumen-del-negocio-de-ropa-de-segunda-mano-a-nivel-mundial/>
- Ortega, O. (2019, 22 abril). *Diseñador de moda - Perfil profesional, funciones y salario*. Trabajo y Personal. <https://trabajoypersonal.com/disenador-de-moda/>
- Parra, A. (2017, 15 febrero). *Nicho de mercado: Qué es y cómo llegar a él*. QuestionPro.  
<https://www.questionpro.com/blog/es/encuentra-tu-nicho-de-mercado-usando-encuestas-online/>
- Pérez, L. F. (2022, 22 marzo). *La conciencia ambiental y las plataformas en línea disparan la venta de ropa usada*. La Vanguardia.  
<https://www.lavanguardia.com/economia/20220322/8138172/ropa-segunda-mano-plataformas-medio-ambiente.html>
- Prim, A. (2014, 2 septiembre). *Aprendizaje validado. La herramienta para desarrollar tu proyecto innovador*. Innokabi.  
<https://innokabi.com/aprendizaje-validado-la-herramienta-para-desarrollar-tu-proyecto-innovador/>
- Quintana, C. (2020a, 7 diciembre). *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplo aplicado*. Oberlo.es. <https://www.oberlo.es/blog/analisis-pestel>
- Quintana, C. (2020b, 16 diciembre). *Las 5 fuerzas de Porter: cuáles son, importancia y uso*. Oberlo.es. <https://www.oberlo.es/blog/5-fuerzas-de-porter>

- Redacción Milformatos (2022, 28 mayo). *Plan de Producción*. Milformatos.com.  
<https://milformatos.com/empresas-y-negocios/plan-de-produccion/>
- Romera, D. (2021, 9 diciembre). *Ejemplos de análisis DAFO*. Holded.  
<https://www.holded.com/es/blog/ejemplo-analisis-dafo>
- Rufo, V. M. (2021, 28 julio). *Nuevos hábitos de consumo, nuevas formas de comprar*. Cinco Días.  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/07/26/extras/1627315397\\_428414.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/07/26/extras/1627315397_428414.html)
- Ruiz, R. (2023, 21 enero). *Calendario Electoral 2023: estas son las fechas confirmadas en las que tendrás que ir a votar*. El Confidencial.  
[https://www.elconfidencial.com/espana/2023-01-21/calendario-electoral-2023-fechas-confirmadas\\_3557780/](https://www.elconfidencial.com/espana/2023-01-21/calendario-electoral-2023-fechas-confirmadas_3557780/)
- Sánchez, L. J. (2017, 26 octubre). *¿Cuáles son los riesgos legales más frecuentes en el sector de la moda?* Confilegal.com.  
<https://confilegal.com/20171026-cuales-son-los-riesgos-legales-mas-frecuentes-en-el-sector-de-la-moda/>
- Stsepanets, A. (2023, 10 febrero). *Roadmap: ¿Cómo hacer una hoja de ruta para conseguir los resultados deseados?* GANTTPRO.  
<https://blog.ganttpro.com/es/como-hacer-un-roadmap-hojas-de-ruta/>
- Team Asana (2022, 9 octubre). *Matriz de riesgos: cómo evaluar los riesgos para lograr el éxito del proyecto (incluye ejemplos)*. Asana.  
<https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template>
- Team Asana (2023, 8 febrero). *Qué es el marketing mix y cómo aplicar las 4Ps con éxito*. Asana. <https://asana.com/es/resources/4-ps-of-marketing>
- United Nations (s. f.). *El Acuerdo de París* | Naciones Unidas.  
<https://www.un.org/es/climatechange/paris-agreement>